

Laura Heikkilä

# **STRATEGIAN KIRKASTAMINEN**

Strategista dialogia ja merkityksenantoa Tampereen  
kaupungissa

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Pro gradu -tutkielma  
Joulukuu 2019

# TIIVISTELMÄ

Laura Heikkilä: Strategian kirkastaminen: Strategista dialogia ja merkityksenantoa Tampereen kaupungissa  
Pro gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma  
Joulukuu 2019

---

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on lisätä ymmärrystä kuntien strategisesta johtamisesta merkityksenannon tulkintakehyksessä. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa, millaisille johtamistarpeille merkityksenanto kuntien strategisen johtamisen tarkastelukontekstissa rakentuu, miten merkityksenantoa käytännössä toteutetaan, sekä millaisia merkityksiä merkityksenanto saa strategisen johtamisen toteuttamisessa. Lisäksi tutkielma tuo pohdittavaksi, millaisia haasteita strategiseen johtamiseen merkityksenannon tulkintakehyksessä sisältyy. Tutkimustapauksena tarkastellaan Tampereen kaupungin ylimmän luottamushenkilö- ja viranhaltijajohdon vuosina 2018 ja 2019 läpikäymää strategian kirkastaminen -työskentelyprosessia osana kaupungin sisäistä Tampere 2020 -muutosprojektia.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu prosessuaaliselle, pehmeälle strategia-ajattelulle sekä johdon strategisia kognitioita tarkastelevalle tutkimukselle strategiatyön prosessit ja käytännöt yhdistävässä viitekehysessä. Näkökulmien rinnakkaisen tarkastelun avulla tutkimus pyrkii saattamaan yhteen strategisen johtamisen makro- ja mikroprosessien tarkastelun, ja näin mahdollistamaan holistisemman käsityksen muodostamisen kuntien strategiatyön monikerrostuneesta ja inhimillisestä todellisuudesta.

Tutkimuksen empiirinen aineisto muodostuu Tampereen kaupungin sisäisestä, Tampere 2020 -muutosprojektia ja strategian kirkastaminen -työskentelyprosessia koskettavasta dokumentti- ja havainnointiaineistosta sekä kaupungin strategisen johtoryhmän jäsenten haastatteluaineistosta. Tutkimuksen tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin aineisto- ja menetelmätriangulaatiota ja analyysimenetelmänä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Tutkimuksen tulosten perusteella strategisen johtamisen lähtökohdat rakentuvat merkityksenannon tulkintakehyksessä ennen kaikkea kunnan ylimmän johdon yhteiselle, jatkuvalle strategiadialogille. Merkityksenannon tarve jäsentyy johtajien pysähtymisen mahdollistamiseen johdon yhteisen tilannekuvan ja strategisen tahtotilan muodostamiseksi strategian toimeenpanon edellytyksenä jatkuvien toimintaympäristöllisten muutosten keskellä. Strategisen johtamisen haasteena kuitenkin näyttäytyy, ettei merkityksenannolle ole riittävästi tilaa kunnan hälyisessä ja muutostäyteisessä todellisuudessa.

Merkityksenannon tulkintakehyksessä kuntia koskettavassa strategiatutkimuksessa olisi perusteltua suunnata vastaisuudessa enemmän huomiota siihen, miten merkityksenantoa voitaisiin tietoisesti johtaa ja käyttää hyväksi kuntien strategisen johtamisen kehittämisessä, tutkimuksen tuottamien havaintojen valossa etenkin strategian toimeenpanokyvyn vahvistamisessa erilaisten strategisten muutosten aikana.

**Avainsanat:** merkityksenanto, strategia käytäntönä, strateginen kognitio

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

## Sisällys

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	2
1.2 Tutkimusstrategia, menetelmä ja aineisto .....	3
1.3 Tutkimuksen tarpeellisuus .....	6
1.4 Tutkimuksen rakentuminen .....	7
<b>2 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN KONTEKSTI.....</b>	<b>8</b>
2.1 Tutkimusympäristönä Tampereen kaupunkiorganisaatio .....	8
2.2 Tampere 2020 -muutosprojekti tutkimuksen kohteena .....	9
<b>3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....</b>	<b>13</b>
3.1 Strategian suunnittelusta strategian kehkeytymiseen .....	14
3.2 Pehmeä strategia ja jatkuva strateginen ajattelu.....	18
3.3 Strategia käytäntönä -lähestymistapa .....	21
3.4 Manageriaalinen strateginen kognitio .....	23
3.4.1 Strategisen kognition rakenteet .....	24
3.4.2 Strategisen kognition prosessit.....	26
3.4.3 Strategisen ajattelun haasteita .....	30
<b>4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA AINEISTO .....</b>	<b>33</b>
4.1 Tutkimuksen taustalla vaikuttavia filosofisia suuntauksia .....	33
4.2 Triangulaation soveltaminen.....	34
4.3 Aineistot ja analyysi .....	36
4.3.1 Dokumenttiaineisto .....	37
4.3.2 Havainnointiaineisto.....	38
4.3.3 Haastatteluaineisto .....	39
4.4 Aineiston analyysi.....	43
4.4.1 Analyysiprosessin kuvaus .....	45
4.4.2 Analyysiprosessin arviointi .....	49
<b>5 STRATEGIAN KIRKASTAMINEN - TYÖSKENTELY .....</b>	<b>50</b>
5.1 Tulevaisuusfoorumi 27.11.2018 - Kirkastamisen lähtökohdat .....	50
5.1.1 Mikä on tärkeää, mistä meidän tulisi keskustella? .....	51
5.1.2 Mistä emme puhu, vaikka pitäisi puhua?.....	52
5.1.3 Miten keskustelun ja työskentelyn tulee jatkua? .....	53

5.2 Futures Platform -ennakointityökalu Tampereen kaupungin toimintaympäristöanalyysin tukena .....	55
5.3 Tulevaisuusfoorumi 14.3.2019: Kaupunkitasoiset toiminnan painopisteet .....	58
5.4 Kaupunkitasoisten toiminnan painopisteiden linjaaminen.....	63
<b>6 STRATEGIAN KIRKASTAMINEN - JOHDON NÄKÖKULMIA.....</b>	<b>65</b>
6.1 Strategian sisällöllinen laajuus strategisen tahtotilan hämähäyttäjänä.....	65
6.2 Strategian kirkastaminen johdon tulkintatapahtumana.....	70
6.3 Kiire johdon yhteisen merkityksenannon verottajana .....	76
6.4 Toimintaympäristön analysoiminen kaipaa työkaluja.....	80
6.5 Strategisen johtamisen ajankohtaisia kysymyksiä ja näkymiä .....	83
<b>7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>86</b>
7.1 Johdon yhteinen strategiadialogi strategisen johtamisen lähtökohtana .....	87
7.2 Strategisen ajattelu- ja keskusteluajan riittämättömyys merkityksenannon haasteena .....	88
7.3 Merkityksenannon käytännöistä nousevat tulkinnat .....	90
7.4 Merkityksenannon prosessista nousevat tulkinnat.....	92
7.5 Ehdotukset jatkotutkimukselle .....	95
7.6 Tutkimuksen kriittinen tarkastelu .....	96
<b>Lähteet .....</b>	<b>98</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>115</b>

## Kuviot

<b>Kuvio 1.</b>	Kunnan strategisen johtamisen toteuttaminen (Rannisto 2005, 102).....	5
<b>Kuvio 2.</b>	Tampereen kaupungin organisaatio 2019.....	8
<b>Kuvio 3.</b>	Strategisen kognition rakenteiden ja prosessien viitekehys (Einola 2018, 12)..	24
<b>Kuvio 4.</b>	Merkityksenannon prosessi (Einola 2017, 135).....	29
<b>Kuvio 5.</b>	Esimerkki karttanäkymästä (Futures Platform).....	57
<b>Kuvio 6.</b>	Tampereen tulevaisuuskartta johdon käsittelyn jälkeen.....	58

## Taulukot

<b>Taulukko 1.</b>	Haastatteluaineiston pelkistämisen toteuttaminen.....	48–49
--------------------	---	-------

# 1 JOHDANTO

Viimeisten vuosikymmenten aikana muutoksesta on tullut kuntajohtamista pysyvästi ympäröivä toimintakonteksti, jossa johtamisen perusta on jatkuvan strategisen uudistumiskyvyn aikaansaamisessa ja vahvistamisessa. Modernin johtamisympäristön näyttäytyessä dynaamisena ja jatkuvasti monimutkaistuvana uudistumiskyvyn lunastaminen edellyttää huomion suuntaamista päätöksenteon oikea-aikaisuuteen (Einola 2017), joka peräänkuuluttaa kunnan johdolta kykyä jatkuvaan strategiseen ajatteluun - epävarman kehityksen jäsentämiseen pitkäjänteiseksi ja johdonmukaiseksi toiminnaksi (Laamanen & Nyholm, 220), sekä oleellisten asioiden erottamiseen päivittäistyön sirpaleisista tapahtumasarjoista (Näsi, Ahola, Danielsson & Haukka 1987, 76–77). Strateginen ajattelu korostaa johdon strategista kyvykkyyttä eli johdon näkemyksellisyyttä ja aitoa kiinnostusta toimintaympäristön muutoksiin, sekä kykyä tehdä strategisia päätöksiä ja sitoutua niihin. Johtamisen keskiöön nousee vastaavasti luottamushenkilö- ja viranhaltijajohdon yhteinen syvälinen keskustelu muutoksista ja niiden vaikutuksista kunnan toimintaan. (Sallinen & Vainionpää 2015, 7.)

Muutoksen viitekehyksessä korostunut tarve strategiseen ajatteluun on merkinnyt kiinnostusta kuntien strategiатыön piilevämmän ulottuvuuden tarkasteluun eli ymmärryksen tuottamiseen siitä, miten ylin johto havaitsee ja tulkitsee muutosta ja jalostaa subjektiivisissa ja kollektiivisissa ajattelumalleissa rakentuvat käsityksensä edelleen strategisiksi valinnoiksi (mm. Child 1972; Dutton, Fahey & Narayanan 1983; Dutton & Jackson 1987; Daft and Weick 1984; Kaplan 2008; Einola 2018). Tutkimuksellisesti tulkinnallisuuden korostuminen on näkynyt kiinnostuksen siirtymisenä strategiатыön fyysisistä järjestelmistä kohti sitä käsitteellistä johtamisympäristöä, jossa strategisen johtamisen perustana oleva informaatio merkityksellistyy ja tarvittavat asiat tulevat löydetyiksi (Daft & Weick 1984). Puhutaan manageriaalisesta strategisesta kognitiosta (engl. *managerial strategic cognition*), joka akateemisena suuntauksena on kiinnostunut siitä, miten johtajat käsittelevät tietoa ja tekevät päätöksiä (esim. Lehtimäki 2000, 25) ja joka painottaa tulkinnallisten prosessien merkitystä strategisen johtamisen suuntaa ja valintojen tekemistä ohjaavien dynamiikkojen selittämisessä.

Tulkinnallinen lähestymistapa tekee tärkeäksi tunnistaa kunnan johtavien henkilöiden tulkintoja kunnan kehityksen suunnasta, sekä kuntaa koskettavista strategisesti merkittävistä kysymyksistä. Sotarauta (1996) puhuu strategisesta tietoisuudesta, joka voidaan ymmärtää päätöksentekijöiden vallitsevina käsityksinä kunnan strategisen tahtotilan ytimeistä, kunnan olemassaolon tarkoituksesta,

nykytilasta ja tulevasta kehityksestä, halutuista ja mahdollisista tulevaisuuksista sekä kunnan tehtävistä ja niiden muutoksista ajassa. Kyseessä ei ole staattinen kognitiivinen tila, vaan uudistuva ajattelulle ja kommunikaatiolle rakentuva prosessi, jossa johdon strateginen tietoisuus jatkuvasti muotoutuu. (em. 1996, 285–286.) Strategisen johtamisen perusta on tällöin dialogisuudessa eli johdon yhteisessä *merkityksenannossa*, jossa strategia edustaa jatkuvaa merkitysneuvottelua (Pälli 2009) ja strategialla johtaminen merkitysneuvottelujen tuloksena syntyvien, johdon merkityksenannon tuottamien tulkintojen voimaansaattamista (Johnson 1987). Merkityksenanto mahdollistaa johdon strategisen tietoisuuden yhteisen jakamisen, ylläpitämisen ja jatkuvan uusintamisen.

Edellä käydyn keskustelun perusteella kiintoisaksi muodostuu, miten merkityksenantoa kunnissa tarkasteluhetkellä toteutetaan, sekä millainen yhteys merkityksenannolla on kunnan strategisen johtamisen edellytyksiin jatkuvan strategisen uudistumistarpeen viitekehyksessä. Vaikka johdon merkityksenannosta on tuotettu verrattain paljon aiempaa tutkimusta (Stubbart 1989; Gioia & Chittipeddi 1991; Adner & Helfat 2003; Kaplan, Murray & Henderson 2003; Smith & Tushman 2005; Nadkarni & Barr 2008; Eggers & Kaplan 2009; Gavetti 2012; Hermann & Nadkarni 2013; Helfat & Peteraf 2015), kuntien strategisen johdon merkityksenannon roolia, etenkin muutoksen tarkastelukontekstissa, ei ole vielä riittävällä tavalla tunnistettu (Maitlis 2005). Lisäksi ymmärrys merkityksenannon ja kunnan strategisen johtamisympäristön todellisuudesta - strategian tosiasiallisista toteuttajista, tilanteista ja käytännöistä - on jäänyt tässä kontekstissa vähäiseksi.

## **1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Vastauksena edellä tunnistettuihin tutkimuksellisiin tarpeisiin tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on lisätä ymmärrystä kuntien strategisesta johtamisesta merkityksenannon tulkintakehyksessä. Tutkielman tavoitteena on tunnistaa, millaisille johtamistarpeille merkityksenanto kunnan strategisen johtamisen tarkastelukontekstissa rakentuu, miten merkityksenantoa käytännössä toteutetaan, sekä millaisia merkityksiä merkityksenanto saa kunnan strategisen johtamisen toteuttamisessa. Samalla tutkielma pyrkii tarjoamaan syväluotaavan näkymän kuntien strategisen johtamisen todellisuuteen vastauksena lähivuosina vahvistuneen strategia käytäntönä -lähestymistavan tunnistamalle käytännönläheiselle tutkimukselliselle tarpeelle tekemällä näkyväksi merkityksenannon tosiasialliset toimijat, tilanteet ja käytännöt, sekä näiden ympärille rakentuvan koetun johtamistodellisuuteen. Lisäksi tutkielma tuo pohdittavaksi, millaisia haasteita strategiseen johtamiseen merkityksenannon tulkintakehyksessä erityisesti sisältyy.

Tutkimustehtävää lähestytään vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

*1) Millaisille lähtökohdille kunnan strateginen johtaminen merkityksenannon tarkastelukontekstissa rakentuu?*

*2) Millaisia haasteita strategiseen johtamiseen tässä kontekstissa sisältyy?*

Tutkimustehtävää tarkastellaan kunnallishallinnon tarkastelukontekstissa Tampereen kaupunkiorganisaatiossa. Tutkielman case-tapauksena toimii kaupungin ylimmän luottamushenkilö- ja viranhaltijajohdon yhteinen strateginen tulevaisuuskeskustelu, *strategian kirkastaminen - työskentelyprosessi*, joka toteutettiin vuosien 2018 ja 2019 aikana osana kaupungin sisäistä Tampere 2020 -muutosprojektia. Projektin taustaympäristö rakentuu strategisen uudistumisen diskurssiin upotetulle kuntastrategian toimeenpanotyölle, jonka keskiössä on valintojen tekeminen kaupungin strategisesti merkittävistä painopistealueista lähitulevaisuuden johtamistyössä.

Tutkimustehtävää lähestytään teoreettisesti kunnan strategiatyön prosessien ja käytäntöjen viitekehyksessä, joka pyrkii yhdistämään merkityksenannon makro- ja mikroprosessien tarkastelun. Lähestymistapa ilmenee tutkimuksessa prosessuaalisen, pehmeän strategia-ajattelun ydinkäsitysten yhdistymisenä strategista ajattelua ympäröiviin, tulkinnan ja vuoropuhelun tarpeelle rakentuviin dynamiikkoihin manageriaaliseen strategisen kognition viitekehyksessä, jossa johdon strateginen tietoisuus tulee jaetuksi ja strategiset valinnat muovautuvat. Näkökulmien rinnakkaisen tarkastelun avulla tutkimus pyrkii mahdollistamaan holistisemman käsityksen muodostamisen kuntien strategiatyön monikerrostuneesta ja inhimillisestä todellisuudesta.

## **1.2 Tutkimusstrategia, menetelmä ja aineisto**

Osoittaessaan kiinnostusta strategisen johtamisen kysymyksiin tutkimus asemoituu hallintotieteelliseen tutkimusperinteeseen organisaatio- ja johtamistutkimuksen alueelle. Hallintotieteellinen tutkimus on kiinnostunut organisaation ja johtamisen ydinilmiöistä, pyrkien sekä selittämään vallitsevia asiaintiloja että jatkuvasti kehittämään julkisen hallinnon toimintaa. Organisaatio- ja johtamistutkimusta voi luonnehtia monitieteiseksi tutkimusalaksi, josta hallintotiede puhtaana tieteenalanaan muodostaa vain yksittäisen osa-alueen. (Virtanen 2011, 364–365.) Lähestymistapaa luonnehtiikin sen poikkitieteellisyys ja kokonaisvaltaisuus, joka pyrkii säilyttämään laajemman näkökulman tutkimuskohteeseen yksittäiseen disiplinaariin sidotun tarkastelun sijaan (Niiranen & Lammintakanen 2011, 117). Lähestyessään strategisen johtamisen tematiikkaa

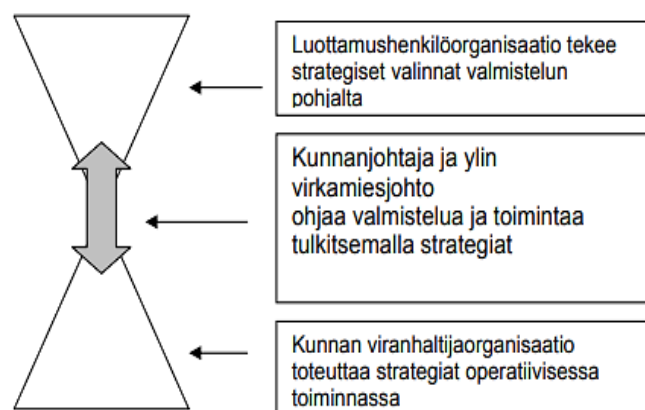


kunnallishallinnon kontekstissa tutkimus kiinnittyy niin ikään kunnallistieteeseen kunnallispolitiikan alueelle, jossa tutkimuksen kohteena ovat kuntien johtaminen sekä kunnan eri tehtäväalueille paikantuvien päätösten luomista ja toimeenpanoa koskettavat kysymykset. Tutkimusaihetta lähestytään niin sanotun hallinnollisen prosessin näkökulmasta, joka tarkastelee johtamisessa tehtäviä valintoja sekä valintojen toimeenpanoa ja seurauksia johtamista koskevan tieteellisen tiedon tuottamien teorioiden avulla. (Anttiroiko, Haveri, Karhu, Ryynänen & Siitonen 2007, 341–342.)

Tutkimus toteutettiin empiirisenä, laadullisena tutkimuksena, joka tutkimuksen yleisenä viitekehyksenä ohjasi tutkijaa syvällisen ymmärryksen luomiseen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Laadullista tutkimusta on luonnehdittu eräänlaisen arvoituksen ratkaisemiseksi (Alasuutari 2011, 44), jolloin tutkimuksen tarkoitusta luonnehtii ehkäpä parhaiten pyrkimys vastata kysymykseen *“mistä tässä kaikessa on pohjimmiltaan kyse?”* (Kananen 2014, 16). Kysymystä pyritään tutkimuksessa lähestymään ainutlaatuisen tapauksen, Tampereen kaupungin ylimmän johdon läpikäymän strategian kirkastaminen -työskentelyprosessin tarkastelukontekstissa tapaustutkimuksen tutkimusstrategian keinoin. Tapaustutkimuksessa yksittäistä tapahtumakulkua tai ilmiötä halutaan ymmärtää osana tiettyä ympäristöä (Eriksson & Koistinen 2014, 7), ja tutkimuksen ominaispiirteisiin lukeutuvat tyypillisesti (1) holistisuus eli kokonaisvaltainen analyysi luonnollisesti ilmenevästä tapauksesta, (2) kiinnostus sosiaaliseen prosessiin tai prosesseihin, (3) useiden aineistojen ja menetelmien käyttö, (4) aikaisempien tutkimusten hyödyntäminen, sekä (5) tapauksen ja kontekstin rajan hämärtyminen. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 10.) Nämä lähtökohdat ovat palautettavissa tutkimuksen rakentamista ohjanneisiin periaatteisiin, näkyen tutkimusaihetta taustoittaneina tarpeina, tavoitteina sekä tutkimuksen toteuttamista ohjanneina toimintatavallisina valintoina ja näkökulmina.

Tapaustutkimuksen edustaman, tutkimuskohteesta kokonaisvaltaista ymmärrystä tuottamaan pyrkivän lähestymistavan vuoksi tutkimuksen tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin aineisto- ja menetelmätriangulaatiota. Triangulaatiota voi luonnehtia moniparadigmaiseksi tutkimusasetelmaksi, joka yhdistää useita erilaisia lähestymistapoja sekä tiedonkeruu- ja/tai analyysimenetelmiä tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kuvaamiseksi. Menetelmän soveltaminen on usein perusteltua tapauksissa, joissa tutkittavasta ilmiöstä pyritään luomaan syvällistä ymmärrystä tai ilmiön ollessa niin monimuotoinen, ettei sen olemusta pystytä täysin vangitsemaan vain yhtä tutkimusmenetelmää hyödyntämällä. (Kananen 2014, 17.) Tutkimusmenetelmän hyödyntämistä puolsi tutkimuksessa ennen kaikkea tutkimuksen laajemman kokonaisviitekehyksen, kunnan strategisen johtamistyön, dynaamiseksi ja ympäröivästä kontekstistaan vaikeasti rajattavissa olevaksi tunnistettu luonne, sekä pyrkimys kuntien strategiatyötä monikerroksisesti lähestyvän tarkasteluasetelman rakentamiseen.

Triangulaation edustama moninäkökulmaisuus näkyy tutkielmassa monipuolisena empiirisenä aineistona, joka muodostuu tutkimustapausta koskevasta dokumentti-, havainnointi- ja haastatteluaineistosta. Dokumentti- ja havainnointiaineisto edustavat tutkimuksessa sekä valmista että tutkijan henkilökohtaisesti tuottamaa kirjoitettua strategia-aineistoa ja haastatteluaineisto tutkijan tuottamaa puhuttua strategia-aineistoa. Dokumentti- ja havainnointiaineisto muodostuvat Tampere 2020 -projektin ja tämän alle jäsenyvän strategian kirkastaminen -työskentelyprosessin virallisista kirjallisista materiaaleista sekä tutkijan työskentelyprosessia havainnoimalla laatimista muistioista. Haastatteluaineisto käsittää Tampereen kaupungin strategisen johtoryhmän eli kaupungin laajennetun johtoryhmän johtavien luottamushenkilö- ja viranhaltijajohtajien haastatteluja. Johtoryhmän roolia strategisen johtamisen kokonaisuudessa voi jäsentää Ranniston (2005) väitöskirjassaan esittelemän kunnan strategiaprocessia kuvaavan tiimalasimallin avulla (ks. kuvio 1), jossa strategista johtamista toteuttaa tiimalasin kaulassa johtavista luottamushenkilö- ja viranhaltijajohtajista muodostuva strategiatoimikunta (vrt. laajennettu johtoryhmä). Strategiatoimikunnan tehtävänä on ohjata kunnan tulevaisuustyön edellyttämää suunnitteluprosessia, valmistella skenaarioita, arvioida vaihtoehtoisia lähestymistapoja strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, sekä muodostaa näkemys strategisista valinnoista päätöksentekoon ja toiminnan suunnittelussa huomioitavaksi. (em. 2005, 186–187.)



Kuvio 1. Kunnan strategisen johtamisen toteuttaminen (Rannisto 2005, 102)

Koska tutkimuksen tarkoituksena on luoda ymmärrystä merkityksenannosta strategisen johtamisen kontekstissa, tutkimuksessa on perusteltua tarkastella juuri strategisen tason johtajia, jotka omaavat muodollista hallinnollista valtaa eli tekevät tosiasiallisia strategisia valintoja (esim. Hambrick & Mason 1984), sekä luovat toimintaa ohjaavan yhteisen tulkintajärjestelmän, joka määrittää suhtautumisen organisaation johtamistarpeita palvelevaan informaatioon (Karl & Weick 1984, 285) ja informaation pohjalta edelleen sen, miten ja millaiset asiat määrittyvät strategisesti merkittäviksi (Whittington 1993, 42–43).

### 1.3 Tutkimuksen tarpeellisuus

Tutkimuksen tarpeellisuutta perustelee ennen kaikkea tutkimusaihetta koskevan aikaisemman tutkimustiedon tunnistettu vähäisyys. Vaikka julkisen sektorin strategiatyöstä on lähivuosina valmistunut joitakin kokonaisvaltaisempia tutkimuksia (Sotarauta 1996; Rannisto 2005; Johanson 2019) ja ylimmän johdon toimintatavat ovat olleet akateemikkojen kiinnostuksen kohteena jo pitkään (Barnard 1938; Selznick 1957; Penrose 1959; Mintzberg 1968; em. 1973; Kotter 1982), kunnallishallintoon paikantuva strategiatutkimus on säilynyt varsin marginaalisena, ja kuntajohdon ”strategisoinnin” tarkasteleminen, etenkin johtoryhmätasolla, on jäänyt toistaiseksi vähäiselle huomiolle. Suomalaisessa tutkimusympäristössä kuntajohtamista koskeva kiinnostus on kohdistunut laajamittaisemmin politiikan ja hallinnon rajapintoihin ja rooleihin, sekä kunnanjohtajan asemaan ja osaamistarpeisiin kunnan johtamisjärjestelmässä (Rannisto 2005; Leinonen 2012; Haveri, Airaksinen & Paananen 2015; Haveri 2016; Kurkinen-Supperi 2016; Parkkinen, Haveri & Airaksinen 2017).

Tutkimustiedon vähäisyyden lisäksi strategia-aluetta on haastanut aikaisemman tutkimuksen painottuminen ortodoksiseen, normatisoivaan tutkimusperinteeseen, joka on jäsentänyt organisaatioiden strategiatyötä jossain määrin universaaliutta tavoittelevana ideologiana, tuottamatta sinällään ymmärrystä strategiatyön todellisuudesta (ks. Shrivastava 1986). Etenkin klassiseen strategiseen suunnittelumalliin perustuva tutkimus on saanut osakseen kritiikkiä johtamisen käytäntöjä yhdenmukaistavana teoriana, jonka haasteeksi on muodostunut strategiatyön lähestyminen geneerisenä, ulkoapäin määriteltävissä olevana objektina, vaikka kyseessä on ennen kaikkea inhimillinen ja kontingentti ilmiö. Nykypäivän strategista johtamista onkin julkisella sektorilla toivottu tarkasteltavan ”lähempää”, strategiatyön tosiasiallisten käytäntöjen ja vuorovaikutteisen toiminnan tasoisessa tarkastelussa. (Ferlie & Ongaro 2015, 123, 198.) Tutkimustyöltä on vastaavasti peräänkuulutettu asetelmaa, joka mahdollistaisi klassisen strategia-ajattelun luoman laajan käsitepohjan täsmentämisen yksityiskohtaisemmilla kuvauksilla, jotka elävöittäisi nämä ”tyhjäksi jääneet konseptit” (ks. Johnson, Melin & Whittington 2003, 6). Käsissä olevan tutkimuksen tavoitteena on osaltaan laajentaa aikaisempaa tutkimusperinnettä nostamalla tarkastelun keskiöön kunnan strategisen johtamisen aidot toimijat, tilanteet ja käytännöt ja mahdollistamalla näin käytännönläheinen ja kunnan strategiatyön inhimillisille dynamiikoille rakentuva tutkimusasetelma.

## 1.4 Tutkimuksen rakentuminen

Tutkimus etenee seuraavasti: tutkimuksen viitekehyksen alla esitellään seuraavassa luvussa tutkimustapauksen empiirinen tutkimusympäristö, sekä tutkimuksen kohteena olevan Tampere 2020 -projektin ja tämän alle jäsenyvän strategian kirkastaminen -työskentelyprosessin taustoitus.

Tutkimuskohteen ja -kontekstin esittelyn jälkeen luvussa kolme esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka rakentuu temaattisesti prosessuaaliselle ja strategia käytäntönä -lähestymistavalle, sekä näiden alla johdon strategisia kognitioita tarkastelevalle tutkimuskulmalle.

Luvussa neljä esitellään tutkimuksen keskeiset tieteenfilosofiset ja metodologiset lähtökohdat, sekä kuvataan tutkimuksessa hyödynnetty empiirinen aineisto ja aineiston analyysiprosessin kulku. Luvun lopuksi esitetään tutkijan oma arvio analyysiprosessista, sekä tuodaan pohdittavaksi prosessin toteuttamiseen liittyneitä jälkikäteisiä havaintoja ja huomioita.

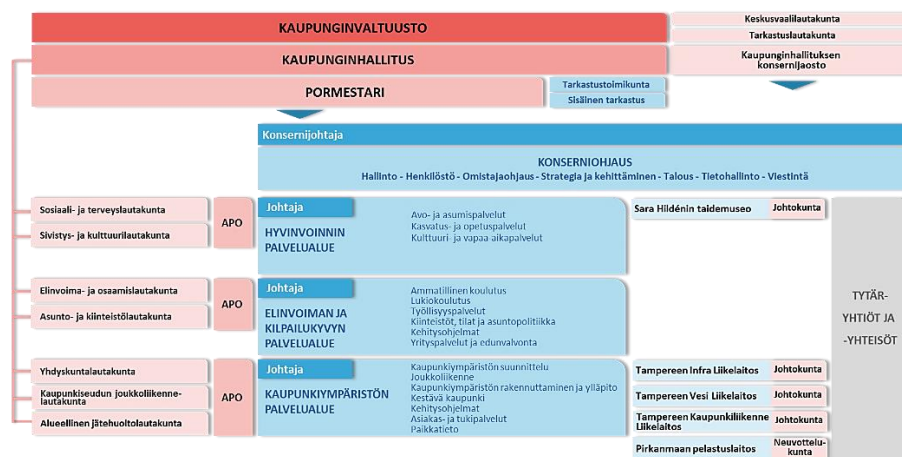
Luvut viisi ja kuusi käsittävät tutkimuksen empirian. Aineiston esittely on jaettu kahteen osaan siten, että luvussa viisi kuvataan strategian kirkastaminen -työskentelyprosessin edustaman, kaupungin ylimmän johdon strategisen keskustelun kulku sekä työskentelyn prosessikuvaus. Tämän jälkeen luvussa kuusi esitellään johdon haastattelujen tuottamia näkökulmia ja tematiikkoja suhteessa strategian kirkastaminen -työskentelyyn osana kaupungin strategisen johtamisen kokonaiskuva.

Luvussa seitsemän esitellään tutkimusaineiston analyysistä esiin nousseet keskeiset tutkimushavainnot sekä havaintojen pohjalta muodostetut johtopäätökset. Havaintoja jäsenetään aineiston analyysin tuotoksena muodostetuun pääkategorioittain tutkimuksen tutkimuskysymyksiä mukaillen. Pohdinnassa pyritään kokoamaan yhteen tutkimustapauksen tuottamia havaintoja tutkimusaihetta ympäröivän teoreettisen tulkinnan viitekehyksessä, sekä tältä pohjalta kehittelemään tutkimusilmiötä koskettavaa ymmärrystä tutkimustapauksen tuottamien havaintojen valossa. Havaintojen pohjalta muodostettujen johtopäätösten jälkeen esitellään lyhyesti ehdotukset mahdolliselle jatkotutkimukselle, sekä tuodaan lopuksi pohdittavaksi tutkimusprosessin toteuttamiseen liittyneet keskeiset rajoitteet ja reunaehdot, jotka on syytä huomioida tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta arvioitaessa.

## 2 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN KONTEKSTI

### 2.1 Tutkimusympäristönä Tampereen kaupunkioorganisaatio

Tutkimuksen empiirisenä tutkimusympäristönä toimii Tampereen kaupunkioorganisaatio (ks. kuvio 2). Kyseessä on Suomen kolmanneksi suurimman kaupungin noin 14 500 työntekijän organisaatio, joka toiminnallisessa monialaisuudessaan tarjoaa tutkimustyölle mielenkiintoiset puitteet. Käsissä oleva tutkimus paikantuu tarkastelukontekstiltaan tarkemmin konsernihallintoon, joka toimii kaupungin toiminnan johtamisessa pormestarin, konsernijohtajan, apulaispormestarien ja palvelualueiden johtajien sekä kaupungin toimielinten tukena. Konsernihallinnon tehtävänä on varmistaa, että kaupunkikonsernin yksiköt toteuttavat Tampereen strategiaa ja toimivat koko konsernin kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. (Konsernihallinnon toimintasääntö 1.2.2019 1 §.)



Kuvio 2. Tampereen kaupungin organisaatio 2019

Tampereen strategia on ylin kaupungin toimintaa ohjaava asiakirja, ja se luo pohjan kaupungin strategiselle johtamiselle ja kehittämiselle. Tampereen strategiatyöllä on pitkä historia, sillä strategioita on laadittu kaupungissa jo vuodesta 2002 lähtien. Tampereen nykyinen strategia, *Tampere – Sinulle paras*, hyväksyttiin marraskuussa 2017. Saman vuoden alussa kaupunki kävi läpi kokonaisvaltaisen toimintamalliuudistuksen<sup>1</sup>, jonka lähtökohtana oli valmistautuminen kaupungin

<sup>1</sup> Tampereen kaupunki on tunnettu rohkeasta uudistamistyöstään. Esimerkkinä mainittakoon Tampereen vuonna 2007 toteuttama toimintamalliuudistus, jota on pidetty yhtenä radikaaleimmista kunnallishallinnon uudistuksista 2000-luvun Suomessa (Stenvall & Airaksinen 2009; Hakari 2013). Uudistusta luonnehdittiin aikanaan muun muassa ”keskeiseksi toimintatapoja ja johtamista uudistavaksi hankkeeksi” (Rannisto, Nyholm & Stenvall 2011, 76), ”kattavimmaksi ja vakavasti otettavaksi kunnan organisoimisen ja johtamisen malliksi” (Rannisto 2017, 132) ja jopa ”tulevaisuuden kunnan pilottimalliksi” (Kuntalehti 9.2.2005).

toimintaympäristön ja roolin muutokseen sekä uusiin tehtäviin entisen pääministeri Juha Sipilän hallituksen maakunta- ja sote-uudistuksen odotetun voimaantulon myötä. Odotus näkyy muun muassa nykyisen strategian sanoituksina “Tampereen kaupunki on uuden edessä, sillä sen roolissa ja tehtäväkentässä tapahtuu merkittäviä muutoksia. Sote-tehtävien siirto maakuntiin korostaa kaupungin sivistys- ja elinvoimaa. Tulevissa tehtävissä painottuvat myös vastuu hyvästä elinympäristöstä, kumppanuuksien luomisesta ja osallisuuden tukemisesta.” (Tampere – Sinulle paras -strategia, 2.)

Tutkimuksen toteutuksen viitekehyksessä suomalaisten kuntien, Tampere mukaan lukien, luonnehdittiin toimineen eräänlaisessa välitilassa, jossa kuntien strategisen johtamisen ytimessä oli valmisteilla olevan maakunta- ja sote-uudistuksen vaikutusten jäsentäminen kunkin kunnan oman toiminnan näkökulmasta. Varautuminen uudistukseen ei näkynyt ainoastaan osallistumisena paikalliseen, alueelliseen ja valtakunnalliseen maakuntavalmisteluun vaan myös aktiivisena kuntakäsityksen ja kunnan roolin kirkastamiseen tähtäävänä toimintana, niin sanotun tulevaisuuden kunnan rakentamisena. (ks. Stenvall & Majoinen 2017.) Kyseessä todettiin olevan ennen kaikkea institutionaalinen muutos (Jäntti 2017, 56; Kyösti, Airaksinen, Parkkinen & Kolehmainen 2017, 4), joka haastoi kuntia määrittelemään perustehtävänsä sekä tulevaisuuden toimintatapansa uudelleen.

Maakunta- ja sote-uudistukseen sekä tulevaisuuden kunnan tekemiseen jäsentyvä strateginen muutostarve tunnistettiin myös Tampereella pian uuden strategian voimaantulon 1.1.2018 jälkeen. Tarpeeseen vastaamiseksi käynnistettiin kaupungin sisäinen tulevaisuustyön tuki, *Tampere 2020 -muutosprojekti*, jonka tavoitteena oli valmistella kaupunkia maakunta- ja sote-uudistuksen jälkeiseen aikaan uudistuksen silloisen voimaantuloaikataulun mukaisesti vuoteen 2021 katsoen. Tutkielmassa tarkasteltavan projektin osakokonaisuuden, *strategian kirkastaminen - työskentelyprosessin*, taustojen ymmärtämiseksi luodaan seuraavaksi tarkempi katsaus projektin kokonaisviitekehykseen ja keskeisiin vaiheisiin vuoden 2018 aikana.

## **2.2 Tampere 2020 -muutosprojekti tutkimuksen kohteena**

Strategian kirkastaminen -nimellä kulkenut, Tampereen kaupungin ylimmän luottamushenkilö- ja viranhaltijajohdon yhteinen työskentelyprosessi toteutettiin osana kaupungin sisäistä Tampere 2020 -muutosprojektiä. Projektin sisällöt muodostuivat kahdesta pääkokonaisuudesta: Tampereen strategian kirkastamisesta ja toimintatapojen ja -kulttuurin uudistamisesta sekä tulevaisuuden kaupungin muuttuvaan rooliin ja tehtäviin vastaamisesta (Konsernihallinnon palvelu- ja

vuosisuunnitelma 2018, 9). Projektin käynnistyminen linjattiin 20.2.2018 konsernihallinnon johtoryhmän päätöksellä, ja projekti käynnistyi tehtävään palkatun projektipäällikön johdolla 1.4.2018. Projektin ohjaus osoitettiin kaupungin laajennettuun johtoryhmään, omistajuus konsernihallinnossa sijaitsevaan strategia- ja kehittämisyksikköön ja projektipäällikkyyys yksikön sisälle strategisen johtamisen tiimiin projektin strategisesti merkittäväksi tunnistetun roolin vuoksi.

Projektin käynnistymistä taustoitti varautuminen maakunta- ja sote-uudistuksen toteutumiseen ja tätä myötä tulevaisuuden kunnan roolin ja tehtävien kirkastamiseen. Projektilla oli kiinteä yhteys kaupungin sisäiseen maakunta- ja sote-uudistus -projektiin<sup>2</sup> ja tämän alla kulkeneeseen “Hallittu siirtymä” -nimiseen toteutuskokonaisuuteen. Maakunta- ja sote-uudistus -projektin keskiössä oli muutoksen syy-seuraussuhteiden kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja kaupungin strategisten valintojen oikea-aikainen tekeminen, sekä sen varmistaminen, että uudistus tapahtuu kaupungin näkökulmasta järjestelmällisesti, tavoitteellisesti, tuloksellisesti ja muutokseen liittyvät riskit halliten. Yhdessä projektit muodostivat kaupungin sisäisen muutostuen kokonaisuuden, jossa korostuivat muutokseen liittyvän vuorovaikutuksen fasilitoiminen, viestintä ja edunvalvonta, sekä valmistelun kaupunkitasoinen koordinointi.

Tampere 2020 -projektin perusta rakentui projektin käynnistyessä kolmelle päätavoitteelle, jotka olivat (1) asukkaiden sujuvien palvelujen varmistaminen, (2) uuden kaupungin identiteetin luominen ja henkilöstön työn merkityksellisyyden vahvistaminen, sekä (3) uudistumiskykyisen kaupunkikonsernin rakentaminen. Tavoitteiden mukaisia kaupungin tulevaisuuden olemusta ja toimintatapoja lähdettiin kartoittamaan projektipäällikön kaupungin ylimmälle johdolle ja muille keskeisille avainhenkilöille kohdistamien yksilö- ja ryhmähaastattelujen muodossa keväällä 2018 huhtikuusta lähtien. Haastattelujen tarkoituksena oli tuoda esiin johdon ja asiantuntijavalmistelijoiden näkemyksiä kaupungin toiminnan tarkasteluhetkisestä tilasta, jonka pohjalta tarvittavia valintoja ja toimenpiteitä olisi mahdollista lähteä kaupunkiorganisaatiossa strategisesti kohdentamaan.

Haastattelut nostivat esiin varsin erilaisia tulkintoja siitä, millaista toiminta-ajatusta kohti Tampereen kaupunki oli matkalla ja millaisille ydinfundamenteille ja -elementeille kaupungin tarkasteluhetkinen toiminta erityisesti johdon näkökulmasta rakentui. Koska näkemykset kaupungin olemuksesta ja -toimintatavoista näyttäytyivät haastattelujen perusteella vaihtelevina, Tampere 2020 -projektin

---

<sup>2</sup> Kaupungin sisäinen maakunta- ja sote-uudistus -projekti päättyi 31.12.2018.

seuraavana askelmerkkinä näyttäytyi johdon yhteisen kaupunkitasoisen näkemyksen muodostaminen kaupungin vaihtoehtoisiin tulevaisuuskuviin liittyen.

Kesäkuun 2018 alussa saatiin tieto maakunta- ja sote-uudistuksen voimaantulon mahdollisesta aikataulumuutoksesta sosiaali- ja terveystieteiden valinnanvapautta koskeneen mietinnön käsittelyn viivästyessä. Uudistuksen tavoiteaikataulun ennakoitujen siirtymisen johdosta Tampere 2020 -projektin toteutuksesta linjattiin uudelleen kaupungin laajennetun johtoryhmän kokouksessa 6.6.2018, jossa todettiin, että projektin jatkamiselle nähdään tarve maakunta- ja sote-uudistuksen tulevasta kehityksestä riippumattomasti. Projektin alkuperäisiin tavoitteisiin vastaamisen toimintatapoja uudelleenfokusoitiin siten, että projektin etenemistä syksystä 2018 eteenpäin linjattiin kahden ydinkärjen kautta. Näiksi ydinkärjiksi identifioitiin *strategian kirkastaminen* sekä *toimintatapojen uudistaminen*<sup>3</sup>. Strategian kirkastaminen määriteltiin kaupungin ylimmän johdon työskentelyprosessiksi, jossa mahdollistuisi yhteisen ymmärryksen muodostaminen 2020-luvun Tampereesta ja kaupunkiorganisaation uudistamistarpeista.

Kevään haastatteluaineiston perusteella johtoryhmän Tampere 2020 -projektin työskentelyn tarpeiksi oli tunnistettu (1) tarjota kaupungin johdolle yhteistyötä lisäävä työskentelyprosessi johtajille merkityksellisistä ja uudistumista tukevista kysymyksistä keskustelemiseksi, (2) auttaa johtoa muodostamaan yhteinen tilannekuva muutoksesta, sekä (3) tukea johtoa kompleksisessa ja vaikeassa toimintaympäristössä toimimisessa. Tampere 2020 -projektisuunnitelmassa todettiin työskentelyn tavoitteista ja toteuttamisesta tarkemmin seuraavaa: *“Strategian kirkastamisen tavoitteena on muodostaa kaupungin johdon yhtenäinen näkemys siitä, mitkä kaupungin strategian ja toimintamallin sisällöt ovat keskeisiä organisaation uudistumiskyvyn näkökulmasta, ja viestiä tämä näkemys henkilöstölle. Strategian kirkastaminen toteutetaan tarjoamalla Tampereen kaupungin ylimmälle johdolle työpajamuotoinen työskentelykokonaisuus (tulevaisuusfoorumi<sup>4</sup>) vuosien 2018–2019 aikana. Prosessi suunnitellaan strategia- ja kehittämisyksikön sekä henkilöstöyksikön yhteistoiminnassa. Työskentely on aloitettu syksyllä 2018 muodostetusta organisaation tavoitetilan*

<sup>3</sup> Toimintatapojen uudistamisen alla Tampereella käynnistyi kolme kokeilua: Dataan pohjautuva yhteisjohtamismalli (toteuttajana Tampereen kaupungin palvelualueet ja konsernihallinto), Arvonluontimalli; systeeminen lähestyminen asiakkaan tilanteeseen (toteuttajana Tampereen kaupungin konsernihallinto ja digiohjelma), sekä Merkityksellisyyden mekanismit työssä (toteuttajana Tampereen yliopisto ja palvelualueet). Kokeilujen tarkoituksena on tuottaa näkökulmia ja työvälineitä johdon ja palvelualueiden työskentelyyn vuonna 2020.

<sup>4</sup> Tulevaisuusfoorumit jäljittelivät konseptiltaan kaupungin johtamisfoorumien yleistä tarkoitusta, jota kuvataan kaupungin sisäisessä asiakirjassa seuraavasti: “Tampereella johtamisfoorumit on yleisesti suunnattu kaupungin kokonaistoimintaa ja johtamista koskettavien asioiden yhteiseen käsittelyyn, ja niiden tarkoituksena on yhtenäistää kaupunkitasoista johtamista, vahvistaa sitoutumista, mahdollistaa keskustelu strategisesti merkittävistä teemoista sekä tukea kaupungin johtamiskulttuurin uudistamista ja vahvistamista. Tilaisuuksien sisältö ja toteutus vaihtelevat asiasisältöjen mukaisesti.”



*ja nykytilan välisestä erosta (tilannekuvasta), tarjoten johtajille näkymän pohtia ja linjata tärkeimpien strategisten viestien muodostamista henkilöstölle. Strategiset viestit muodostavat syötteet toimintatapojen uudistamiselle. Johtoryhmän työskentelyprosessi muotoutuu ns. lumipallomenetelmällä, jossa jokainen foorumi antaa syötteet seuraavalle työskentelylle. Teemoja ja työskentelymenetelmiä tarkennetaan jokaisen työskentelyn tulosten perusteella. Keskeinen menetelmä johtoryhmän työskentelyssä on valmentava ote (business coaching), jonka tavoitteena on kysymysten avulla laajentaa ja syventää kohderyhmän ajattelua käsiteltävästä aiheesta.”*

Tutkimuksessa tarkasteltava strategian kirkastaminen -työskentelyprosessi ja tästä ymmärrystä luomaan pyrkivä tutkimuksen empiirinen aineisto rakentuvat johdon tulevaisuusfoorumeilla käymälle strategiselle tulevaisuuskeskustelulle sekä keskusteluun kiinnittyville tuotoksille ja merkityksille. Tulevaisuusfoorumien yksityiskohtaisemmat sisällöt, työskentelyprosessin ympärille rakentuva toiminta osa-alueineen sekä työskentelyprosessin kulku esitellään kokonaisuudessaan omana alalukunaan osana empiirisen aineiston viitekehystä tutkimuksen luvussa viisi. Työskentelyprosessin tuottama tulkinta sekä koettu johtamistodellisuus esitellään luvussa kuusi.

### 3 TOOREETTINEN VIITEKEHYS

Kiinnostusta strategisen johtamisen kysymyksiin voi itsessään pitää vuosituhansia vanhana. Strategian esihistorian juuret ulottuvat tunnetusti aikaan ennen ajanlaskun alkua kiinalaisen sotakenraali Sun Tzun ajatuksiin, joskin strategia-sanana alkuperä voidaan johtaa kreikkalaisiin sanoihin “stratos” ja “strategos”, joilla viitataan sodan johtamisen taitoon (esim. Rannisto 2005, 50). Sodankäynnin ohella strategialla on ollut keskeinen merkitys muun muassa valtiollisten tehtävien hoitamisessa ja turvallisuuspolitiikassa yleisen järjestyksen ylläpitämisessä (esim. Bryson, Edwards & Van Slyke 2018, 318). Strategia-ajattelun voi siis todeta saaneen esivaikutteensa alun perin julkisen toiminnan piirissä, josta opit ovat sittemmin levinneet yritystoiminnan laajamittaisempiin sovellutuksiin ja maailmanlaajuiseen suosioon. Nykypäivänä strategia-ajattelu on vakiinnuttanut asemansa paitsi yksityisen ja julkisen toiminnan rajapintoja hämärtävänä liminaalisena alueena (ks. Johanson & Vakkuri 2017), myös tieteenalarajat ylittävänä johtamiskurssina, jonka nauttima suosio on entisestään kasvanut ylikansallisten vuorovaikutussuhteiden lisääntyessä.

Suomessa strategia-ajattelu esiteltiin julkiselle sektorille varsinaisesti 1980-luvun alkupuolella<sup>5</sup>, kun valtion tiukkaa normiohjausta purettiin ja kunnallishallintoa koskevia lakeja alettiin muuttaa mahdollistavampaan suuntaan (Sallinen & Vainionpää 2015, 7). Muun muassa 1980-luvulta lähtien toteutettu vapaakuntakokeilu, valtionosuusjärjestelmän uudistaminen vuoden 1993 alussa, sekä vuoden 1995 kuntalakiuudistus loivat kunnille mahdollisuuden uudenlaisten toimintamuotojen hyödyntämiselle (Ryynänen 2001, 97). Valtakunnallisten mahdollistamistoimenpiteiden ohella keskeisenä vaikutustekijänä oli julkishallinnon tehokkuuden ja managerialismin korostaman ammattimaisen johtamisosaamisen kasvattamista paineistanut paradigmakeeskustelu, uusi julkinen johtaminen (esim. Dunleavy & Hood 1994; Lane 2000), jonka vallalletulo johti yksityisen sektorin johtamisoppien - keskeisesti juuri strategia-ajattelun - suosion kasvamiseen ja omaksumiseen julkisiin johtamisjärjestelmiin (Olsen & Eadie 1982; Dodge & Eadie 1982; Eadie 1983; Sorkin, Ferris & Hudak 1984; Denhardt 1985). Kehitys johti siihen, että jo 1980-luvun puolivälissä kuntajohtamisen retoriikkoihin omaksuttiin strategisen johtamisen keskeisiä käsitteitä, kuten visio, tulevaisuudenkuva, strategia ja skenaario (Sinisalmi 2003, 44). Uutta julkisjohtamista seuranneen uuden julkisen hallinta-

---

<sup>5</sup> Suomalaisen kuntasuunnittelun voidaan katsoa saaneen varsinaisesti alkunsa 1960- ja 1970-lukujen taitteessa erityisten investointisuunnitelmien laadinnasta, kun kuntien käytössä olevien voimavarojen rajallisuus sekä tehtyjen ratkaisujen pitkävaikutteisuus tunnistettiin. Kuntasuunnittelu oli alkuun vapaaehtoista ja sitä harjoittivat lähinnä suuret kaupungit. (Santalainen & Huttunen 1993, 53.)

ajattelun<sup>6</sup> (Osborne 2006; Hakari 2013) myötä strateginen johtaminen on näyttäytynyt yhä tärkeämpänä osana moniverkkotuneen kunnan ja kuntayhteisön johtamista, siirtymää kohti strategista kuntamallia, jonka keskiössä on ilmiöiden ympärille organisoituva hallinta, yhteiskunnallisten riippuvuussuhteiden tunnistaminen sekä strateginen, moniulotteinen ajattelu (Sotarauta 1996, 74–75).

Suomalaisessa kuntakontekstissa strategisen johtamisotteen jäntevöittämistä on vahvistanut uusi kuntalaki (2015/410), jonka 37 § velvoittaa kunnat kuntastrategian laatimiseen. Kuntastrategiasta on sen lakisääteistämisen kautta pyritty luomaan kunnan johtamisen pääasiallinen ohjausväline, jonka tarkoituksena on johdonmukaistaa kunnan pitkän aikavälin suunnittelua. Tämä näkyy lain 37 §:n 2. momentin asettamana vaatimuksena, jonka mukaan kuntastrategian tulee perustua arvioon kunnan nykytilanteesta sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista kunnan tehtävien toteuttamiseen. Tavoitteena on, että strategiatyö on kokonaisvaltaista johtamista, jatkuvaa strategian luomista, seuranta, tarkistamista ja toimeenpanon varmistamista (Sallinen & Vainionpää 2015, 6).

Uuden kuntalain strategiasäännös luo puitteet kuntien strategiselle toiminnalle, mutta ratkaisevaksi muodostuu lopulta se, miten kuntaa johdetaan (Sallinen & Vainionpää 2015, 7). Koska johtamista toteutetaan yhä kompleksisemmassa maailmassa, keskiöön nousee kunnan ylimmän johdon - strategisen suunnannäyttäjän - kyky tuottaa merkityksellisiä tulkintoja moniselitteisen ja epäsymmetrisen informaation pohjalta (Thomas, Clark & Gioia 1993, 240). Tällöin on perusteltua selvittää, millaisille lähtökohdille johtaminen tällaisessa tulkinnallisuuden viitekehyksessä rakentuu.

### 3.1 Strategian suunnittelusta strategian kehkeytymiseen

Strategia-alueen synty voidaan ajoittaa modernin liikkeenjohtoajattelun<sup>7</sup> nousukaudelle toisen maailmansodan jälkeisiin Yhdysvaltoihin noin 1950- ja 1960 -lukujen taitteeseen, jolloin yritykset siirtyivät perinteisestä pitkän tähtäimen talouspainotteisesta suunnittelusta vähitellen

---

<sup>6</sup> Pekonen (1995) kuvaa uutta julkista hallinta-ajattelua “astumisena yhteiskuntaan” sekä “käytännöllisen diskurssin” omaksumisena. Näistä kumpaakin yhdistää tarve julkisen päätöksenteon edustuksellisuuden ja läheisyyden turvaamiseen lisäämällä hallinnon ja kansalaisten välistä vuorovaikutusta sekä varmistamalla, että julkinen johto ja kansalaiset erilaisten toimijuuksien edustajina puhuvat “samaa kieltä”. Julkinen hallinto mielletään uudessa hallintadiskurssissa ennen muuta julkisena areenana, jonka tehtävänä on tuoda näkyväksi eri toimijaryhmien intressit ja luoda perusta julkisen hallintotoiminnan arvontuotantologiikkojen julkiselle haastamiselle ja arvioimiselle.

<sup>7</sup> Liikkeenjohtoajattelua olivat tosin jo aikaisemmin nostattaneet Frederick Winslow Taylorin (1911) esittelemä tieteellinen liikkeenjohto sekä Henri Fayolin (1916) klassinen viiden strategisen johtamisen funktion perusmalli (Planning, Organizing, Coordinating, Commanding, Controlling). Suunnittelun systematisoitumista edisti edelleen Gulickin ja Urwickin (1937) popularisoima, Fayolin perusmallin pohjalta kehittämä POSDCORB-johtamismalli (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting).

toimintaedellytyksiään kokonaisvaltaisemmin huomioivaan suunnitteluun. Tämä klassinen strateginen suunnittelu (Drucker 1955; Chandler 1962; Sloan 1963; Ansoff 1965; Steiner 1969) edustaa vanhinta ja vaikutusvaltaisinta lähestymistapaa organisaatioiden strategiatyöhön, ja se on toiminut pitkään myös suomalaisen kunnallishallinnon kehittämisen perustana (Lehtimäki 2000, 29). Klassisen strategiakäsityksen perusta on instrumentaalisessa rationalismissa, joka pyrkii parhaiden mahdollisten keinojen löytämiseen organisaation menestymisen kannalta kriittisten tavoitteiden saavuttamiseksi (esim. Sotarauta 1996, 138–139, 163). Strategiatyön ytimessä on tällöin toimintaympäristön tarjoamien mahdollisuuksien ja organisaation vahvuuksien ja heikkouksien (SWOT) analysoiminen, sekä organisaation kannalta parhaan lopputuloksen saavuttamista tukevan yhteensopivuuden (strategian) valitseminen (Lawrence & Lorsch 1967; Thompson 1967; Meyer & Rowan 1977; Venkatraman & Camillus 1984; Nutt & Backoff 1995). Strategia näyttäytyy “tulevaisuuteen tähtäävänä suunnitelmana, tienä tai karttana, jolla organisaatio saavuttaa visionsa ja tärkeimmät päämääränsä” (Mansukoski 2007, 66).

Pyrkiessään absoluuttiseen parhaaseen yhteensopivuuteen klassinen suunnittelu kohdistaa huomion strategian laadintaan ja sisällölliseen onnistuneisuuteen. Suunnittelua toteutetaan yksityiskohtaisesti määriteltujen vaiheiden kautta systemaattisesti etenevänä, organisaation kaiken toiminnan kattavana täydellisenä prosessina, joka alkaa strategian suunnittelemisesta ja muotoilemisesta, etenee päätöksentekoon ja toimeenpanoon ja päättyy strategian arviointiin ja seurantaan. (esim. Johanson, Oulasvirta & Vakkuri 2015, 115). Strategisen suunnittelun tutkimuskirjallisuuteen (mm. Kaufman 1992; Sotarauta 1996; Bryson 1988; Houni, Nupponen & Pakarinen 2002; van der Heijden 2002; Poister & Streib 2005; Poister 2010; Poister, Edwards, Pasha & Edwards 2013; Bryson ym. 2018) nojaten strategisen suunnittelun ydinsisällöiksi määrittyvät perinteisesti seuraavat vaiheet (tarkastelijasta riippuen kontekstuaalisin ja painotuksellisin eroavaisuuksin):

- organisoituminen
- tulevan toimintaympäristön hahmottaminen
- toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen kirkastaminen
- strategisten vaihtoehtojen selvittäminen
- tavoitteiden asettaminen
- toiminnan painopisteiden määrittäminen
- ensimmäisen askeleen määrittely (toimintasuunnitelmien luominen), sekä
- strategian toimeenpanon seuranta ja arviointi.

Klassisen suunnittelun ydin on aiottu, muodollinen ja eksplisiittinen strateginen suunnitelma (strategia-asiakirja), jossa määritetään toiminnan tarkoitus, suunta ja pitkän aikavälin tavoitteet (Johanson 2009, 873), sekä osoitetaan ne toimenpiteet, jotka vievät kohti tavoiteltavaa päämäärää (Laamanen 2008, 6). Strategia syntyy suunnitteluprosessista täysin valmiina ja on tämän jälkeen ”toteuttamistaan vaille valmis” (Sotarauta 1996, 174). Klassisessa mallinnuksessa strategian toimeenpano etenee häiriöttömästi alkuperäisten suunnitelmien tarkoittamalla tavalla, onhan strategia jaettu ymmärrys organisaation päämäärästä (Bowman 1998, 19). Strategian toimeenpanon johtamisesta vastaavat organisaation ylin johto ja muut erikseen määritellyt avainhenkilöt, joiden tehtävänä on vesiputousmaisesti valuttaa aiottua strategiaa alemmille tasoille. Ylin johto määrittänyt samalla erehtymättömäksi ja kaikkietäväksi strategia-asiantuntijaksi, joka vastaa strategisoinnista johtotehtäväänsä institutionalisoidun visionäärisyytensä kautta. Asiantuntijuus on ennen kaikkea ”johtajan ominaisuus”, joka määrittää johdolle oikeuden organisaation tulevaisuuden määrittämiseen, tehden selkeän rajanvedon strategioiden laatijoiden ja toteuttajien välille. (Lehtimäki 1999, 286).

Klassisen strategiakäsityksen perusta on ennen kaikkea oletuksessa ennakoitavasta ja lineaarisesti kehittyvästä yhteiskunnasta, jossa organisaation tulevaisuutta on mahdollista etukäteisesti ja aukottomasti suunnitella. Vuosikymmenten kuluessa suhtautuminen strategiatyöhön on kuitenkin muuttunut olennaisesti, kun yhteiskunnallisten vuorovaikutussuhteiden muutosnopeus ja monimutkaistuminen ovat kyseenalaistaneet pitkän aikavälin päämääriin sitoutumisen ja kokonaisstrategioiden systemaattisen laatimisen (Quinn 1980). Amerikkalaisen Carnegie-koulukunnan<sup>8</sup> tunnistettua organisaation sisäisen kompleksisuuden - erityisesti rationaalisen ajattelun kognitiiviset rajoitukset ja organisaation sisäisen mikro-politisoinnin (Simon 1947; Cyert & March 1963) - sekä Mintzbergin strategiseen suunnitteluun kohdistaman klassisen kritiikin<sup>9</sup> (1994d; 1994a;

---

<sup>8</sup> Carnegie-koulukunnalla viitataan 1950- ja 1960-lukujen aikoihin vallalle nousseeseen, organisatoriseen käyttäytymiseen painottuneeseen tutkimussuuntaukseen (ns. Freshwater-koulukunta), jonka keskeisimmiksi edustajiksi on mainittu Herbert Simon, James March ja Richard Cyert. Koulukunnan pääargumentti painottaa makrotaloustieteellisen huomion suuntaamista kokonaisvaltaisuudesta ja koko talouden laajuisista ilmiöistä organisaatioiden sisäiseen dynaamisuuteen sekä päätöksentekoon epävarmassa toimintaympäristössä. Koulukunnan mukaan akateemisen intressin tulisi olla organisaatioiden mikroprosessien tutkimisessa, ja uusien teorioiden rakentaminen tulisi perustaa ensisijassa behavioristiselle uskottavuudelle. (ks. Gavetti, Levinthal & Ocasio 2007.)

<sup>9</sup> Mintzberg kritisoi perinteistä rationaalista suunnittelua sen strategian muotoilu- ja toimeenpanoprosessia yliformalisoivasta lähestymistavasta, jossa strategia luodaan ylimmän johdon kesken ”yhdellä istumalla” eräänlaisena suljettujen ovien strategiatyönä irrallaan organisaation operatiivisesta todellisuudesta, ja jossa organisaation toiminnan ohjaamisessa tukeudutaan pääasiassa ennalta määriteltuihin ja vaiheistettuihin proseduureihin sekä kvantitatiiviseen dataan. Tällaisten strategisen suunnittelun ”ansojen” (*traps*), ”sudenkuoppien” (*pitfalls*) ja ”harhaluulojen” (*fallacies*) välttämiseksi Mintzberg esittää strategian laatimista vuorovaikutteisemmin ylimmän johdon, toimialajohtajien ja asiantuntijoiden yhteistyönä, päätöksenteon pohjaamista määrällisen informaation ohella pehmeään dataan sekä strategiatyön perustamista vahvemmin strategian jatkuvasti muotoutuvan, prosessuaalisen luonteen tunnustamiseen. (em. 1994d.)

1994b; 1994c) jälkeen strategiatyötä on lähestytty inhimillisempänä toimintana, joka korostaa tavoitteiden ja toiminnan iteratiivista kehittymistä.

Optimaalisimman strategisen asemoinnin saavuttamista tähdellisemmäksi on noussut ymmärryksen tuottaminen strategioiden syntymistä, toteutumista tai toteutumattomuutta määrittävien valintojen muotoutumisesta eli pohjimmiltaan niistä strategisen johtamisen prosesseista, jotka selittävät, miten strategia ja toiminta organisaatioissa muotoutuvat, kehittyvät ja myötävaikuttavat toisiinsa (Bower 1970; Mintzberg, Raisinghani & Theoret 1976; Mintzberg 1978; Burgelman 1983; Pettigrew 1992; Chakravarthy & Doz 1992; Eisenhardt & Zbaracki 1992; Papadakis, Lioukas & Chambers 1998). Kehitys on merkinnyt siirtymää suunnittelukeskeisyydestä *prosessuaaliseen strategia-ajatteluun*, jossa rationaalinen, synoptinen suunnittelu muodostaa vain yhden osa-alueen monimutkaisesta, ennen kaikkea sosiodynaamisesta prosessista (Ansoff, Declerck & Hayes 1976, 77), ja jonka ytimessä on ymmärryksen lisääminen eri toimijoiden - klassisen suunnittelun perintönä erityisesti ylimmän johdon - inhimillisen toiminnan aikaansaamista strategisista vaikutuksista (Whittington 1996, 23).

Prosessuaalinen lähestymistapa korostaa huomion suuntaamista suunnittelukeskeisyydestä strategiseen johtamiseen ja strategiseen *johtajuuteen* - ylimmän johdon näkemyksellisyyteen ja kykyyn osoittaa suuntaa muuttuvassa maailmassa (esim. van der Laan 2010). Nopeasti kehittyvissä olosuhteissa strategiat eivät voi käytännössä tulla koskaan valmiiksi, vaan strategiasta on haettava suuntaa “pienten askelten strategiatyönä”, yksittäisten päätösten vähittäisenä jatkumona (Lindblom 1959). Strategian laatijoilta edellytetään tällaisessa todellisuudessa pelisilmää, sekä kykyä rakentaa organisaation toimintaedellytyksiä yksi strateginen “siirto” kerrallaan (Porter 1980; 1985). Epävarmuuden aiheuttamat, rajoitetun rationaalisuuden tunnistamat rajoitukset kyseenalaistavat vastaavasti käsityksen organisaation ylimmästä johdosta kaikkivoipaisena strategia-asiantuntijana: Strategiatyön inhimillistyessä klassisen suunnittelukäsityksen painottama rationaalinen strategisti näyttäytyy päinvastoin erehtyväisenä, omia yksilöllisiä tulkintojaan strategiatyöhön tuovana toimijana, jonka asiantuntijuus muotoutuu organisaation ulkoisen ja sisäisen todellisuuden vuorovaikutuksessa (Lehtimäki 1999, 294–296). Vaikeaselkoisessa johtamisympäristössä ylimmän johdon strategia-asiantuntijuus mitataan virallisten suunnitelmien sijaan yhä enemmän siinä, miten johto kykenee “junailemaan vaihtelevissakin olosuhteissa” (Näsi ym. 1987, 242).

Valintojen tekemisen graduaalisuutta korostaa edelleen uuden julkisen hallinta-ajattelun tunnistamasta verkostoitumiskehityksestä seurannut systeeminen kompleksoituminen, jonka aiheuttama tiedon fragmentoituminen ja yhteiskunnallisten riippuvuussuhteiden lisääntyminen on

käytännössä merkinnyt yksinkertaisten ratkaisujen mahdottomuutta. Sotarauta (1996) kuvaa muutosta siirtymänä epävarmuuden hallinnoinnista kohti epäselvyyden hallintaa, jossa korostuvat kunnallishallinnon perinteiseen muodolliseen, hierarkioihin ja keskitettyyn ohjausvaltaan perustuvaa johtamismallia haastavat elementit, joita ovat strategioiden *yksinkertaisuus*, *epäsymmetrisyys* sekä *katoavuus*. Epäselvyyden hallinnan viitekehyksessä *yksinkertaisuus* jäsentyy kunnan ylimmän johdon pyrkimykseen kompleksisen, epäselvän maailman käsitteellistasoiseen haltuun ottamiseen etsimällä tapahtumille ja ilmiöille niiden edustamaa todellisuutta ymmärrettäväksi tekeviä merkityksiä. *Epäsymmetrisyys* täydentää yksinkertaisuutta hyväksymällä kunnan toiminnan monisyyden ja systeemisen todellisuuden, jonka vaikutuksesta strategia ei käytännössä toteudu kunnan eri puolilla täysin symmetrisesti, vaan kunta on eri toimintoja ja hallinnonaloja käsittäessään useiden erilaisten (ala)strategioiden kohtaamispaikka. *Katoavuus* linkittyy puolestaan ajatukseen strategian prosessuaalisesta eli kimmoisasta luonteesta, joka hyväksyy strategialla johtamisen jatkuvana suunnan etsintänä: strateginen päämäärä ei ole ennalta lukkoonlyöty, vaan jatkuvaa etsimistä edellyttävä dynaaminen löytämisen ja luopumisen prosessi<sup>10</sup>. (em. 1996, 233–235.)

### 3.2 Pehmeä strategia ja jatkuva strateginen ajattelu

Epäselvyyden hallinta on merkinnyt siirtymää niin sanotusta “kovasta” strategiaperinteestä kohti “pehmeää” strategia-ajattelua. Pehmeässä strategia-ajattelussa aiotun (suunnitellun) strategian ensisijaisena tehtävänä ei ole suoraan ohjata toimintaa, vaan ennen kaikkea tukea strategian kehittymistä ja uusien ajatusten esiinnousemista tarjoamalla strategisten muutostarpeiden tunnistamista ja reflektointia mahdollistavan *peilin*. Tällaisen peilin ja sen mahdollistaman peilauspinnan avulla pyritään jatkuvasti etsimään uusia tulevaisuuksia sekä toimenpiteitä, jotka tukevat kunnan jatkuvaa kehittymistä: Tarkoituksena on estää jämähtäminen paperille kirjattuun strategiaan, ja hyödyntää strategiadokumenttia välineenä muuttuvan maailman jäsentämisessä. Samalla peilin tehtävänä on ohjata keskustelu erilaisista intresseistä ja aikomuksista kohti strategisuutta, jolloin strategiatyössä korostuvat ennen kaikkea eri toimijoiden välisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen, sekä yhteisten intressien löytäminen erilaisten strategisten näkemysten väliltä. Strategian sisällöt tulevat vastaavasti jatkuvasti neuvotelluiksi. (Sotarauta 1996, 159, 264–265.) Peilin avulla strategiasta ammennetaan eri aikoina erilaisia asioita, ja johdon ydinrooliksi tulee löytää kulloiseenkin tilanteeseen sopivat ratkaisut (Quinn 1978; 1980; 1989).

---

<sup>10</sup> Samalla tunnistetaan strategian hallittavuuden rajoitteet: Strategia voi klassisen suunnitteluperinteen tarkoittaman mukaisesti olla aiottu (*intended*), harkittu (*deliberate*) ja toteutunut (*realized*), mutta prosessuaalisen strategiakäsityksen viitekehyksessä myös toteutumaton (*unrealized*) ja vähittäisesti kehkeytyvä (*emergent*) (ks. Mintzberg & Waters 1985).

Epäselvyyden hallinnassa pehmeän strategiatyön perusta on kertaluontoisen suunnittelun sijaan jatkuvassa strategisessa ajattelussa, joka korostaa strategian monitulkintaisuuden tunnistamista sekä strategiatyön lähtökohtien rakentamista organisaation sosiaalisille jakamiskäytännöille ja dialogisuudelle. Sotarauta (1996) luonnehtii strategista ajattelua “tavaksi suhtautua todellisuuteen” (em. 191), jota hyödyntämällä “pyritään löytämään kunkin tilanteen ja ajanjakson luonne sekä siihen oman organisaation kannalta paras lähestymistapa ja sisällöltään osuvin strategia” (em. 213). Epäselvyyden hallinnan viitekehyksessä strateginen suunnittelu voidaan, käsitteen modernisoidussa tulkintaympäristössä, ymmärtää tällöin laskelmoinnin sijaan “kollektiiviseksi ja organisoiduksi strategiseksi ajatteluksi” ja “ryhmän tavaksi etsiä ja antaa tapahtumille merkityksiä” (em. 191).

Pehmeässä strategia-ajattelussa perinteinen strateginen suunnittelu näyttäytyy siis pohjimmiltaan strategisen keskustelun kontekstina, jossa johtajat jakavat ja syntetisoivat tietojaan ja paljastavat strategiaan liittyviä implisiittisiä käsityksiään ja ajattelumallejaan (Grant 2003, 493). Kontekstuaalisessa viitekehyksessä suunnittelusta tulee ennen kaikkea johdon yhteisen pysähtyminen areena<sup>11</sup>, jossa etsitään yhteisiä tulkintoja ja näkemyksiä. Pysähtymisen tarkoituksena on “tavallisten tapahtumien tasaisen virran keskeyttäminen”, jotta vallitseviin asiointiloihin voidaan ottaa etäisyyttä, selkeyttää ajatuksia, sekä katsoa eteen- ja taaksepäin. Tärkeäksi eivät tällöin muodostu objektiiviset analyysit, vaan pohjimmiltaan ne merkitykset, joita tapahtumille ja erilaisille näkökulmille yhdessä annetaan. Tärkeintä on luoda kuva maailmasta, tulkita tapahtumia, sekä etsiä tapahtumien merkityksiä. (Sotarauta 1996, 248–249.) Kyse on irrottautumisesta hallinnan hälystä<sup>12</sup>, jatkuvasti muutoksessa olevan kuntatodellisuuden kaoottisuudesta, joka estää strategista uudistumiskykyä tuottavan yhteisen vision ja tilannekuvan ylläpitämistä (ks. Nyholm 2008, 135).

Edellä käytyä keskustelua yhteenkokoavasti pehmeässä strategia-ajattelussa strategisen suunnittelun imperatiiviksi muodostuu siis ennen kaikkea kyky jatkuvaan strategiseen ajatteluun, sekä johdon saattaminen yhteisen tulkintatapahtuman äärelle. Dynaamisen, jatkuvasti kehittyvän toimintaympäristön viitekehyksessä keskiöön nousee tarve tehdä näkyväksi johtajien käsityksiä ja

---

<sup>11</sup> Areena-ajattelua voidaan soveltaa organisaation sisäisen kommunikaation ohella kuntaorganisaation ulkopuolelle kuntayhteisöön. Habermas (1991) puhuu niin sanotusta julkisesta sfääristä (*public sphere*), eräänlaisesta avoimesta tilasta julkisen hallinnon ja kansalaisyhteiskunnan välillä, joka jäsentyy hallinnon legitimizeettiä tuottavana ja kyseenalaistavana avoimen vuorovaikutuksen areenana. Tällaisen yhteiskunnallisen dialogin mahdollistavan “alustan” olemassaoloa on pidettävä välttämättömänä julkisten instituutioiden toiminta-ajatuksen ja politiikkojen kansanäänisyyden turvaamiseksi, ja siten edellytyksenä strategisen johtamisen vaikuttavalle, kansalaisten tosiasiallisia tarpeita palvelevalle toteuttamiselle.

<sup>12</sup> Hallinnan häly on Nyholmin väitöskirjassaan (2008) esittelemä kunnan muutosprosessin kaoottisuutta kuvaava käsite, joka niveltyy yhteiskunnan postmodernisaatioon. Häly vaikeuttaa kuntamuutoksen johtamista ja hallintaa, ja se nostaa esiin eri toimijoiden vaihtelevat intressit muutostilanteessa. Kaoottinen toimintaympäristö edellyttää vahvempaa johtajuutta sekä tarvetta määritellä haluttu muutostarve ja -tavoitteet aiempaa selkeämmin.



niissä tapahtuvia muutoksia suhteessa siihen todellisuuteen, johon organisaation toiminta on upotettuna (ks. Granovetter 1985) ja joka jatkuvasti määrittää organisaation tulemista (*becoming*) ohjaavia ajattelumalleja. Voidaan puhua siirtymästä perinteisestä, suoralla strategialla johtamisesta kohti epäsuorempaa, ylimmän johdon ajattelukehyksillä johtamista (Ala-Mutka 2008, 76–77). Kehitys on merkinnyt tarvetta muovata vastaavasti käsitystä strategiasta johtamisen välineenä: Strategiatyön tiedollisia mekanismeja tarkasteltaessa strategiaa lähestytään vuorovaikutukselle pohjautuvana sosiaalisena konstruktiona, joka ymmärtää strategian jatkuvasti kehittyvänä, johdon implisiittisiä käsityksiä heijastelevana ilmentymänä (Floyd & Wooldridge 2000, 87). Puhutaan interpretatiivisesta strategiäkäsityksestä (Schwenk 1989), joka lähestyy strategiaa johdon yhteisenä merkitys- ja tulkintajärjestelmänä - monimutkaisen ja epävarman maailman hahmottamiseen pyrkivänä ajattelutapana, jossa johtamisen perusta on johdon käsityksissä organisaation ja yhteiskunnan välisestä vuorovaikutussuhteesta sekä siinä ymmärryksessä, joka johdolla on asioiden tilasta (Johnson 1987, 55). Kyseessä ei ole staattinen tila, vaan uudistuva ajattelun ja kommunikaation prosessi, jossa johdon strateginen tietoisuus - vallitsevat käsitykset kunnan strategisen tahtotilan ytimestä, olemassaolon tarkoituksesta, nykytilasta, halutuista tulevaisuuksista sekä kunnan tehtävistä ja niiden muutoksista ajassa - jatkuvasti muotoutuu. (Sotarauta 1996, 285–286.) Tällöin prosessuaalisen strategiäkäsityksen tarkoittaman, johtamisvalintojen tekemistä ajavien dynamiikkojen ymmärtämiseen pyrkivän kiinnostuksen ytimessä on organisaation fyysisen johtamisarkkitehtuurin sijaan valintoja ajavien käsitysten tunnistaminen eli kiinnostus strategisen johtamisen tulkitsevaan ulottuvuuteen (ks. Gary & Wood 2011). Voidaan puhua *manageriaalisen strategisen kognition* tutkimuksesta, joka pyrkii luomaan ymmärrystä siitä, miten johtajien tekemät havainnot ja tulkinnat todellisuudesta muovaavat strategisia valintoja (Daft and Weick 1984).

Kognitioita korostavan lähestymistavan lähtökohtana on, että todellisuus on sosiaalisesti rakentunut (Whittington 1996, 731) ja merkitsee eri toimijoille erilaisia asioita. Yhteinen strateginen ymmärrys rakennetaan tällöin sekä yksilö- että organisaatiotasolla sosiaalisen todellisuuden tulkinnoissa, jotka syntyvät dialogisen yhteyden ja jatkuvien yhteisten keskustelujen kautta (Gioia & Chittipeddi 1991). Tästä näkökulmasta kognitioiden tarkasteleminen ohjaa kysymään, miten strateginen suunnittelu ennen kaikkea johdon yhteisenä *kommunikointijärjestelmänä* vastaa tunnistettuun dialogisuuden tarpeeseen. Kommunikatiivisuus keskittää huomion suunnittelun kaavojen sijaan siihen, mitä järjestelmän sisällä tapahtuu, ja kuinka laadukkaana järjestelmä asioiden ymmärrettäväksi ja yhteiseksi tekemisen näkökulmasta näyttäytyy. Kommunikatiivisuus ohjaa strategian sisällöllisen onnistumisen sijaan kysymään, miten järjestelmä on mahdollistanut tai estänyt eri toimijoiden välistä kommunikaatiota, kenen logiikan mukaan strategiat on laadittu, miten strategiat on käännetty eri

toimijoiden toiminnaksi, tai miksi ne eivät ole kääntyneet. (Sotarauta 1996, 290, 297, 328.) Johdon strategisia kognitioita tarkasteleva tutkimus (Stubbart 1989; Ensley & Pearce 2001; Wright 2004; Olson, Parayitam & Bao 2007) löytää tästä näkökulmasta vahvasti yhtymäpintoja strategisen johtamisen laatua ymmärtämään pyrkivään lähestymistapaan (Baum & Wally 2003; Dean & Sharfman 1993; Elbanna 2006; Iaquinto & Fredrickson 1997; Dooley & Fryxell 1999; Parayitam & Papenhausen 2018), joka on muun muassa kiinnostunut niistä tosiasiallisista toimintatavoista, joiden kautta strategiat organisaatioissa muovautuvat (Amason 1996, 124).

Toimintatavallisen tietotarpeen korostuminen on merkinnyt tarvetta luoda läheisempi katsaus pragmaattiselle tasolle strategiatyön praktiikkoihin, joiden avulla strategisen suunnittelun ja valintojen tekemisen perinteiset eksplisiittiset, ulkoapäin observoitavissa olevat tilanteet (muodolliset tiedon prosessoimisen tapahtumat) on mahdollista kytkeä strategiatyön näkymättömämpään ulottuvuuteen (johtajien hiljainen tieto ja subjektiivinen ymmärrys todellisuuden tilasta) (ks. Nonaka 1994; Nonaka, Takeuchi & Katsuhiko 1996). Tämä on merkinnyt kiinnostusta *strategia käytäntönä -lähestymistapana*, joka jäsentää organisaatioiden strategisointia prosessuaalisen lähestymistavan rinnalla. Burgelman ym. (2017) puhuvat strategian prosessien ja käytäntöjen viitekehyksestä (engl. *strategy processes and practices*, SAPP), joka yhdistää strategisoinnin kontekstin ja ”kohtaukset” näiden sisään sijoittuviin toimintoihin ja toimijoihin. Näkökulmien rinnakkaisella tarkastelulla mahdollistetaan strategisen johtamistyön makro- ja mikroprosessien tarkastelun yhteensaattaminen.

### 3.3 Strategia käytäntönä -lähestymistapa

Keskittyessään lähinnä makrotason johtamisprosessien tarkasteluun prosessuaalisen strategiakäsityksen on esitetty jättäneen johtajien toiminnallisen vaikutuksen huomioimatta, tarjoamatta siten käytännön lähtökohtia strategisen johtamisen kehittämiseen (Johnson ym. 2003, 5). Lähivuosien strategiatutkimus, niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla, onkin peräänkuuluttanut toimintalähtöisempää tutkimusotetta, joka esittelisi ”strategisoinnin” pehmeämpää ulottuvuutta ja pyrkisi selittämään, miten erilaiset organisatoriset tekijät vaikuttavat strategiatyöhön. Tutkimustarpeen tunnistaminen on näkynyt strategia käytäntönä -lähestymistavan nousuna (Whittington 1996; Johnson, Melin & Whittington 2003; Jarzabkowski 2004; em. 2008; Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007; Jarzabkowski & Balogun 2009; Jarzabkowski & Spee 2009; Golsorkhi, Rouleau, Seidl & Vaara 2010; Feldman & Orlikowski 2011; Fenton & Langley 2011; Kornberger & Clegg 2011; Rouleau & Balogun 2011; Spee & Jarzabkowski 2011; Vaara & Whittington 2012; Seidl & Whittington 2014; Balogun, Jacobs, Jarzabkowski, Mantere & Vaara

2014; Burgelman ym. 2017; Einola 2018; Ocasio, Laamanen & Vaara 2018), joka pyrkii luomaan ymmärrystä sellaisista organisaation sisäisistä mikroprosesseista, joilla “strategisointia” - laajassa mielessä kaikkea strategian luomiseen, toimeenpanoon, johtamiseen sekä näiden välimaastoon paikantuvaa toimintaa - tosiasiallisesti toteutetaan. Tämä käytäntöjä painottanut käänne, alkuperäiskielellä popularisoitunut “practise turn”, (esim. Johnson ym. 2003), on merkinnyt strategiatyön sitomista väistämättä organisaation sosiaalisten vaikutusmekanismien tarkasteluun.

Strategia käytäntönä -lähestymistapa on kiinnostunut strategian muotoutumiseen johtavasta toiminnasta sekä tavoista, joilla strategiaa ja erilaisia strategiamalleja organisaatioissa rakennetaan (Whittington, 1996). Muuttamalla käsitystä strategiasta organisaation “omaisuutena” (Whittington 2006, 613) strategiaan pohjimmiltaan jonakin, jota ihmiset *tekevät* (Jarzabkowski 2004, 529; em. 2005, 14–15) lähestymistapa johdattelee havainnoimaan strategisen johtamisen mikroprosesseja ottamalla tarkasteluun strategiatyön toteuttajat (*strategy practitioners*), strategiatyön toteutustavat (*strategy praxis*), sekä strategiatyön käytännöt (*strategy practises*). *Strategian toteuttajat* käsittävät strategiatyöhön tavalla tai toisella osallistuvat toimijat, nostamalla tarkasteluun eri toimijoiden roolit ja identiteetit osana strategisen johtamiskokonaisuuden kokonaiskuva. *Strategian toteutustavat* kattavat kaiken sen toiminnan, jonka kautta strategiaa luodaan ja toteutetaan, ja johon “strategisointi” kontekstuaalisesti sijoittuu. Toteutustapoihin lukeutuvat esimerkiksi palaverit, keskustelutilaisuudet, strategiapäivät, konsultointitapaamiset ja työpajat. *Strategian käytännöt* taas edustavat strategian toteutustapoihin sisältyviä sosiaalisia ja materiaalisia tukirakenteita ja -työkaluja. (Whittington 2006, 619–620). Käytännöt luovat parhaimmillaan strategiakeskusteluille ja -työlle rakennetta (Einola 2018), tai pahimmillaan estävät näiden toteuttamista (Dameron, Lê & LeBaron 2015).

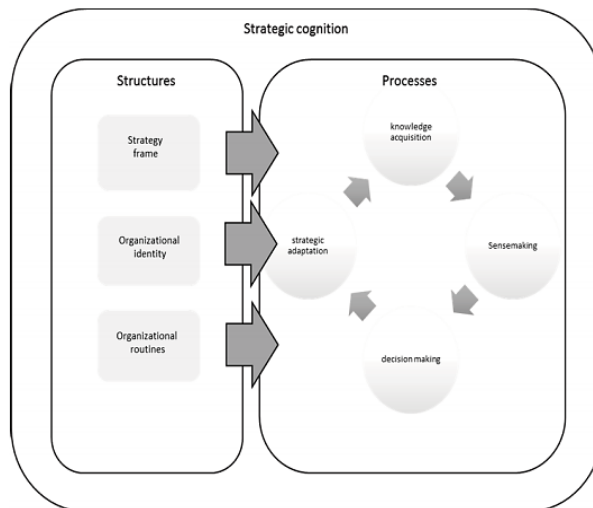
Huomioimalla edellä kuvatut ulottuvuudet strategia käytäntönä -lähestymistapa esittelee toimintälähtöisemmän strategia-asetelman, jossa ihmiset, asiat ja tapahtumat jatkuvasti muovaavat organisaation strategiatyötä ja vaikuttavat toisiinsa. Samalla mahdollistetaan irrottautuminen klassisen suunnittelukäsityksen strategista johtamistyötä objektisoivista näkemyksistä, joiden mukaan strategia tulee “jollain tapaa toimeenpantavaksi itsestään” (Bryson 2010, 259). Koska strategisoinnin ymmärretään lähestymistavan myötä sijoittuvan ennen kaikkea organisaation kollektiivisiin toimintatapoihin (Mantere 2013, 1409), lähestymistavan etuna voi pitää sen mahdollistamaa vuorovaikutteisempaa ulottuvuutta klassisen, yksilökeskeisen johtamiskäsityksen rinnalla (Vaara & Whittington 2012, 285). Näin lähestymistapa osaltaan myös kyseenalaistaa, mitä strategia edustaa, kuka tai ketkä ovat strategisteja, mitä strategitit tekevät sekä mitä näiden toiminta kertoo organisaation strategiatyöstä (Schatzki, Knorr-Cetina & Savigny 2001; Whittington 2003).

Vaikka lähestymistapa tunnistaa strategisen toimijuuden laaja-alaisuuden ulottamalla strategisoinnin ylimmän johdon lisäksi johtamisympäristön muihin toimijoihin (Golsorkhi, Rouleau, Seidl & Vaara 2015), esimerkiksi keskijohtoon (Wooldridge, Schmid & Floyd 2008; Rouleau & Balogun 2011), sekä tunnistamaa muun organisaation osallistuvan strategisia valintoja taustoittavaan tiedonhankintaan ja -tuottamiseen, organisatorisen strategisen päätöksenteon kontekstissa ylin johto vastaa aina lopulta valintojen tekemisestä eli siitä, millaiset asiat määrittävät aidosti strategisesti merkittäviksi (Hambrick & Mason, 1984; Daft & Weick 1984; Whittington 1996; van der Laan 2010). Tästä näkökulmasta strategia käytäntönä -lähestymistavan alla merkittävänä tutkimusalueenaan näyttäytyy aikaisemmin esitellyn, manageriaalisen strategisen kognition viitekehyksen läheisempi toimijatasoinen tarkasteleminen nimenomaan ylimmän johdon toteuttaman johtamistarpeen ja -tiedon merkityksellistämisen sekä organisaation strategisen toiminnan välisen yhteyden ymmärtämiseksi strategisen suunnittelun modernisoidulla, yhteisen tulkinnan ja ymmärryksen luomisen tarpeelle rakentuva vuorovaikutuksen areenalla. Koska näkökulmaan sisältyy tunnistetusti myös inhimillisiä ”hämmennyksen paikkoja” (ks. Mintzberg ym. 1998, 151–155), kognitioiden viitekehyksessä on lisäksi perusteltua tarkastella pehmeään strategiseen ajatteluun erityisesti kiinnittyviä haasteita.

### 3.4 Manageriaalinen strateginen kognitio

Sanan ”kognitio” yksiselitteinen määrittely on käsitteen merkityssisällöllisen moniulotteisuuden vuoksi haastavaa. Oxford Dictionary -sanakirjan tarjoaman määritelmän mukaan kognitio voidaan ymmärtää mentaalisenä toimintana tai prosessina, johon sisältyy tiedon hankkimista ja ymmärryksen tuottamista ajattelun, kokemusten ja aistien kautta (Oxford Dictionaries). Akateemisesta näkökulmasta strategisuudella viitataan ennen kaikkea kognitioiden merkittävään rooliin monimutkaisten ongelmien ratkomisessa: strategiset kognitiot kuvaavat, miten johtajat suodattavat informaatiota ja luovat asioille merkityksiä kohdatessaan strategisesti haastavia tilanteita (ks. esim. Finkelstein, Hambrick & Cannella 2009).

Strategiatutkimuksessa johdon kognitioita tarkastellaan vakiintuneesti kahdessa ulottuvuudessa, jotka tunnistavat *strategisten kognitioiden rakenteet* sekä *strategisten kognitioiden prosessit*. Kyseessä ovat johdon strategisointia ohjaavat dynaamiset viitekehykset, joiden keskinäistä jäsentymistä voi havainnollistaa Einolan (2018) tuoreehkossa väitöskirjassaan esittelemällä mallinnuksella (kuvio 3):



Kuvio 3. Strategisen kognition rakenteiden ja prosessien viitekehys (Einola 2018, 12)

Strategisen kognition rakenteet ja prosessit vaikuttavat toisiinsa siten, että prosessit muovaavat strategiatyötä “tässä ja nyt” ja niiden vaikutukset ovat suhteellisen nopeasti ja näkyvästi havaittavissa. Strategisen kognition rakenteet ovat sen sijaan alitajuisempia, piilevämpiä ja ajan myötä vähittäisesti uudistuvia, ja niiden kehittymistä on vaikea todentaa. Rakenteet toisin sanoen edustavat organisaation strategiatyötä vakauttavia taustavaikuttimia ja prosessit strategiaa kehittävää, tosiasiallista käytännön toimintaa. (Einola 2018, 12, 45.)

### 3.4.1 Strategisen kognition rakenteet

Strategisen kognition rakenteet edustavat organisaation pysyväisluonteisia perusolettamuksia, joiden perustana ovat ylimmän johdon käsitykset<sup>13</sup> strategian ytimeistä, organisaation sisäisten toimintojen muodostamasta kokonaisuudesta sekä toimintaympäristöstä, jossa organisaatio toimii (Porac & Thomas 2002). Strategiatutkimuksessa rakenteisiin viitataan myös muun muassa dominoivina logiikkoina (Pralhad & Bettis 1986), jaettuina kognitioina (Cannon-Bowers & Salas 2001), mentaalisisinä malleina (Gary & Woods 2011), kognitiivisina karttoina (Eden 1992), kehyksinä (Hodgkinson, Bown, Maule, Glaister & Pearman 1999; Kaplan 2008) ja uskomusjärjestelminä (Porac, Ventresca & Mishina 2002). Yhteistä rakenteita koskettavalle keskustelulle on ymmärrys

<sup>13</sup> Rakenteiden voidaan ajatella kiinnittyvän tulkinnalliseen strategiäkäsitykseen kilpistyvälle subjektiiviselle kehitysnäkymälle, joka näyttäytyy toimijan henkilökohtaisista olettamuksista, kokemuksista ja tietämyksestä ammentavana, ympäröivän tapahtumisen jäsentämistä ohjaavana tulkintakehyksenä. Kehitysnäkymässä toimijat eivät reagoi suoraan toimintaympäristöön, vaan tulkitsevat tapahtumia ja informaatiota oman kehitysnäkemyksensä kautta, etsien niillä merkityksiä oman toimintansa näkökulmasta. (Sotarauta, Linnamaa & Suvinen 2003, 39–40.)

rakenteista organisaation johtamisvalintoja ohjaavina johdon tiedollisina ominaisuuksina. Strategisen kognition rakenteet voidaan ymmärtää tapana ajatella strategiaa, ja ne ohjaavat johtajien tapaa tulkita ympärillä olevaa informaatiota. Einolan (2018) mallinnuksessa näihin rakenteisiin (*cognitive structures*) lukeutuvat tarkemmin 1) strateginen viitekehys (*strategy frame*), 2) organisatorinen identiteetti (*organizational identity*), sekä 3) organisatoriset rutiinit (*organizational routines*). Rakenteet toimivat perustana näiden ulottuvuuksien keskinäisten syy-seuraussuhteiden jäsentämiselle eli pohjimmiltaan johdon merkityksenannon välineenä. (Einola 2018, 11–12.)

Strategisen kognition rakenteissa *strateginen viitekehys* kuvaa ylimmän johdon ymmärrystä strategian sisältöjen ja organisaation strategisen arkkitehtuurin välisistä kytköksistä pyrkien selittämään, miten nämä yhteydet toimivat strategisen päätöksenteon raamina (Einola 2017, 127). Nadkarni ja Narayanan (2007) puhuvat strategisista ajattelukehyksistä (*strategic schemas*), jotka toimivat informaation suodattajina ja määrittävät, millaista tietoa johtamisen tukena päätetään hyödyntää, ja millainen informaatio vastaavasti suljetaan tällaisen tiedolla johtamisen ulkopuolelle (Kaplan 2008, 729). Tästä näkökulmasta johtamisen kehittämisen perustan voi ajatella niveltyvän tietoperusteiseen lähestymistapaan (engl. *knowledge-based view*), joka implikoi tarvetta siirtyä kiinnostuksesta tietoon ennemmin tietämisen teoretisointiin eli tietämisen prosessiin ennemmin, kuin itse tiedon objektiivisesti todennettavissa oleviin sisältöihin (ks. Eisenhardt & Santos 2001).

Siinä missä strateginen viitekehys kuvastaa strategisen johtamisen perustana olevien strategisia kausaalisuhteita koskevan strategisen ajattelun syvyyttä ja laajuutta, *organisatorinen identiteetti* kuvaa johdon käsityksiä organisaation perustehtävästä ja -olemuksesta eli siitä, millainen toiminta-ajatus organisaatiota kokonaistarkastelutasolla määrittää (organisaation *raison d'être*). Organisaation strategiatyöllä pyritään rakentamaan yhteistä käsitteistöä (Mantere 2013; Seidl 2007) sekä yhteistä tapaa ajatella kehittämällä keskeisesti juuri organisaation strategista identiteettiä ja yhteistä ymmärrystä (Narayanan, Zane, & Kemmerer 2011). Identiteettiä voidaan tästä näkökulmasta lähestyä eräänlaisena syvärakenteena, joka luo kollektiivista yhteenkuuluvuutta. Fundamentaalisena asemansa vuoksi identiteetti pitää usein tiukasti pintansa, säilyen järkähtämättömänä laajamittaistenkin muutosten aikana. Toisaalta identiteetti voidaan käsittää prosessina eli jatkuvasti kehittyvänä, vuorovaikutuksessa uudistuvana todellisuuskäsityksen ilmentymänä, jolloin identiteetti näyttäytyy staattisen organisaation ”ominaisuuden” sijaan dynaamisena sosiaalisena konstruktiona, joka pyrkii heijastelemaan organisaation jatkuvaa ”tulemista joksikin.” (Einola 2017, 129–130.)

Strategisen kognition rakenteisiin lukeutuvat strategisen viitekehyksen sekä organisatorisen identiteetin lisäksi organisatoriset *rutiinit*, säännöllisesti toistettavat tehtävät, jotka ilmentävät organisaation arkisia prosessi- ja toimintamalleja. Rutiinit edustavat ehkäpä lähimmin strategia käytäntönä -lähestymistavan esittelemiä strategiatyön käytäntöjä, käsittäen laaja-alaisesti strategisointia ympäröivät kognitiiviset, behavioristiset, diskursiiviset, vaikuttimelliset sekä fyysiset fasilitetit, joita organisaatiot yhdistelevät, koordinoivat ja omaksuvat vakiintuneiden käytäntöjen luomiseksi (Jarzabkowski ym. 2007, 11). Vaikka rutiinit varsin arkisina tottumuksina luovat organisaation toimintaan pysyvyyttä, rutiinien tuottama vakaus voidaan nähdä myös dynaamisena elementtinä rutiinien luodessa havahtumista mahdollistaman heijastepinnan yllättävien, totutuista kaavoista poikkeavien toimintatavallisten tarpeiden havaitsemiselle (Einola 2018, 13).

Strategisen kognition rakenteet ovat ennen kaikkea *sosiaalisesti rakentuneita*, minkä vuoksi rakenteet lähtökohtaisesta vakaudestaan huolimatta kehittyvät jatkuvasti eri toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa (Einola 2018, 21). Koska organisaation vallitsevat toimintamallit - käsitykset siitä, kuinka omassa työympäristössä on tapana toimia (Pettigrew & Whipp 1991, 294–295) - edustavat käytännössä ylimmän johdon arvomaailmaa, strategisen muutoksen aikaansaamisessa on lähdettävä liikkeelle ylimmän johdon strategisen kognition rakenteiden muovaamisesta (Gioia & Chittipeddi 1991, 433–444). Voidaan puhua pohjimmiltaan *johtamiskulttuurin* uudistamisesta, jossa kognitorakenteet ymmärretään laajemman sosiaalisen toimintatapakulttuurin ilmentymänä (Pettigrew 1992, 42). Strategisen uudistumisen mahdollistaminen edellyttääkin keskeisesti sellaisten tekijöiden tunnistamista, jotka mahdollistavat tai estävät näiden rakenteiden, pohjimmiltaan johdon merkitysjärjestelmien, uudistumista. Tällöin katseet käännetään strategisten kognitioiden prosesseihin, jotka toimivat kognition rakenteiden muovaajina (esim. Helfat & Peteraf 2015, 8).

### 3.4.2 Strategisen kognition prosessit

Strategisen kognition rakenteiden ohella strategiatyössä voidaan erottaa strategisen kognition prosessit. Einolan (2018) jäsennyksessä (kuvio 3) strategisen kognition prosesseihin lukeutuvat 1) tiedonhankinta (*knowledge acquisition*), 2) merkityksenanto (*sensemaking*), 3) päätöksenteko (*decision making*), sekä 4) strateginen adaptaatio (*strategic adaptation*). Strategisen kognition prosessien voidaan ymmärtää yhdistävän klassisen ja prosessuaalisen, pehmeän strategiakäsityksen noudattelemaa strategiatyön ”kohtauksia”, joita voidaan tarkastella erilaisin painotuksellisin jäsennyksin: Esimerkiksi Narayanan ym. (2011) määrittävät vastaaviksi prosesseiksi strategian laatimisen, toimeenpanon, strategisen muutoksen ja organisaation oppimisen.

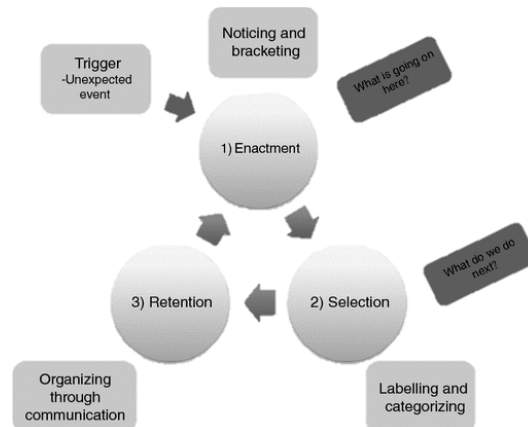
Strategisen kognition prosesseissa *tiedonhankinnassa* on kyse strategisten valintojen tekemisen näkökulmasta relevantin informaation keräämisestä, joka käsittää sekä organisaation sisäistä toimintaa koskevan tiedon että toimintaympäristöä koskevan datan. Puhutaan toimintaympäristön skannaamista, joka toimii tiedon merkityksellistämisen edellytyksenä (Gioia & Chittipeddi 1991; Weick 1979). Kyse on pitkälti klassisen strategiakäsityksenkin soveltamasta SWOT-ajattelusta, jossa organisaation sisäisten prosesseja arvioidaan vasten ulkoisen toimintaympäristön ”tosiasioita”. Ylin johto vastaa informaation ”leimaamisesta” (*labeling*) ja käsitteellisestä kategorisoinnista määrittämällä, millaiset asiat määrittyvät esimerkiksi uhkiksi tai mahdollisuuksiksi, kontrolloitaviksi tai hallitsemattomiksi (Dutton & Duncan 1987; Mintzberg, Raisinghani & Theoret 1976; Nutt 1984). Kategorisoinnin on havaittu vaikuttavan muun muassa johdon riskinottohalukkuuteen, sekä sitoutumiseen strategisten kysymysten kollektiiviseen ratkomiseen (Dutton ja Jackson 1987).

Korostaessaan subjektiivista tulkintaa kognitiivisen lähestymistavan haasteeksi muodostuu, miten tieto saadaan siirtymään yksilöltä kollektiiviselle tasolle ja päinvastoin. Strategisessa johtamisessa keskeiseksi muodostuvat tällöin ennen kaikkea ne käytännöt, joilla johdon ajattelumallien jakaminen mahdollistetaan, ja joilla tätä hiljaista pääomaa tietoisesti valjastetaan organisaation dynaamisen kyvykkyyden, eräänlaisen uudistumista aikaansaavan (johtamis-)osaamisen kehittämiseen (ks. Oiva 2007). Keskiöön nousee johdon tiedostettuja tai tiedostamattomia näkemyksiä näkyväksi tekevä toiminta, joka mahdollistaa johtajien ajattelutapojen ja näkemyserojen vertailemisen sekä vallitsevien asiointilojen yhteisen selittämisen ja tulkitsemisen. Strategisen kognition prosesseissa puhutaan tällöin merkityksellistämisestä eli *merkityksenannosta* (Gioia & Chittipeddi 1991; Gephart 1993; Dunford & Jones 2000; Balogun & Johnson 2004, em. 2005; Rouleau & Balogun 2011), johdon yhteisestä ympäröivää todellisuutta ymmärtämään pyrkivästä dialogista (Mazutis & Slawinski 2008; Lehtimäki & Kujala 2017), jonka avulla tavoitellaan epävarmuuden vähentämistä ja tapahtumien ”yleistä järjeistämistä” (Weick 1995).

Einola (2017) jäsentää merkityksenantoa kolmen vaiheen kautta Weickin alkuperäistä (1995) jaottelua mukaillen (ks. kuvio 4). Vaiheista ensimmäisen muodostaa merkityksenannon toimeenpano (*enactment*), jossa strateginen muutostarve ja siihen liittyvä moniselitteisyydellä latautuneen tilanteen purkamisen tarve tunnistetaan. Prosessin seuraava vaihe käsittää valintojen tekemisen (*selection*), jossa tarkasteluun otetaan tilannetta lähestyvät erilaiset tulkintamahdollisuudet, ja jossa pyritään yhteisen keskustelun avulla luomaan näkemys todennäköisimmistä tai varteenotettavimmista vaihtoehtoista hyödyntämällä implisiittisen tiedon eksplisiittiseksi tekevää tiedon kategorisointia. Kun mahdollisuuksien määrää on kategorisoinnin avulla vähennetty, edetään merkityksenannon



viimeiseen vaiheeseen, joka käsittää valittujen tulkintojen säilyttämisen (*retention*). Tässä vaiheessa valintojen tekemisen aikana muodostetut tulkinnat tulevat liitettyiksi aikaisempiin kokemuksiin, jolloin ne ohjaavat kokemuspäisesti tulevaa johtamis- ja kehitystyötä. (Einola 2017, 135–136).



Kuvio 4. Merkityksenannon prosessi (Einola 2017, 135)

Tulkintojen säilyttämisvaihe niveltyy Weickin (1979; 1995) popularisoimaan ajatukseen pyrkimyksestä luoda järjestystä ja tulkita vallitsevia asiantiloja menneiden tapahtumien eli retrospektion (*retrospective sensemaking*) kautta. Tällainen taaksepäin katsova, edeltäviä tapahtumia merkityksellistävä reflektointi edustaa prosessia, jossa toimijat antavat merkityksiä omille ja kollektiivisille kokemuksilleen sekä valintojen tekemisessä syntyneille päätöksille, ja näin luodut merkitykset määrittävät edelleen sitä, millaiseksi organisaation rakenteet ja toimintamallit jatkossa muotoutuvat. Taaksepäin askeltavan merkityksenannon perusajatus voidaan palauttaa Schützin (1967) ajatuksiin, jonka mukaan toimijat voivat ymmärtää todellisuuden tilaa aidosti vasta jälkikäteen, kun ovat ensin itse olleet osallisina todellisuutta muovaavassa toiminnassa.

Organisaatiot toteuttavat merkityksenantoa erityisesti kohdatessaan yllättävän tilanteen (Gioia & Thomas 1996), minkä vuoksi merkityksenannon kriittisyys korostuu organisaation perususkomukset - ylimmän johdon strategisen kognition rakenteet - haastavien strategisten muutosten aikana. Muutoksen aikaansaamisessa tärkeäksi muodostuu johdon kyvykkyys kaksisuuntaiseen oppimiseen, jossa johtajat paitsi jatkuvasti kyseenalaistavat omia käsityksiään ja uskomuksiaan, myös oppivat tehokkaammin tunnistamaan ja uusintamaan näitä (ks. Argyris & Schön 1978). Merkityksenannon roolia organisaatioiden strategiatyössä voidaan pitää kriittisenä, sillä jaettu ymmärrys toiminnan nyky- ja tavoitetilasta rakentuu nimenomaan merkityksenannon edustamassa vuorovaikutuksessa, ja

merkityksenantoa perustelevana lähtökohtana on oletus organisaation uudistumiskyvyn vahvistumisesta sitä mukaa, mitä enemmän johdon perusolettamuksia jaetaan. (Einola 2017, 136.)

Merkityksenannon ohella strategisen kognitioiden prosessissa erotetaan *strateginen päätöksenteko*. Strategiset päätökset edustavat tunnetusti erityislaatuista, harvoin kohdattavia tilanteita ja eirutiininomaisten strategisten kysymysten<sup>14</sup> ratkomista (Bantel & Jackson 1989), käsittävät monimutkaisia, monitulkintaisia ja resursseja vieviä asiakokonaisuuksia (Mason & Mitroff 1981) ja aikaansaavat kauaskantoisia ja pitkävaikutteisia seurauksia, joiden suuntaa on vaikea muuttaa (Ackoff 1970, 4). Päätökset ovat siis, tavalla tai toisella, organisaation menestyksen kannalta merkittäviä (Eisenhardt & Zbaracki 1992). Päätöksentekoprosessia luonnehtii muun muassa ainutkertaisuus, monimutkaisuus, prosessin alkamisen ja päättymisen hämärtyminen, sekä prosessin käynnistyminen vähäisestä ymmärryksestä koskien paitsi käsissä olevan tilanteen luonnetta, myös tilanteen ratkaisemiseksi hyödynnettävissä olevia vaihtoehtoisia lähestymistapoja. (Mintzberg ym. 1976, 250). Päätöksenteon ominaispiirteenä on, rajoitetun rationaalisuuden reunaehdot huomioiden, etteivät johtajat voi käytännössä saavuttaa täydellistä ymmärrystä päätöksentekoa ympäröivästä todellisuudesta ja tähän kytkeytyvistä ulottuvuuksista (Hahn, Preuss, Pinkse & Figge 2014, 5). Absoluuttisen varmuuden saavuttamista keskeisemmäksi muodostuukin päätösten kompleksisuuden tunnustaminen sekä kompleksisuuden hyväksyminen strategiatyön pysyvänä elementtinä.

Strategisen kognition prosessien viimeinen vaihe, *strateginen adaptaatio*, voidaan ymmärtää ”jaetun liikkeen” aikaansaamisena, jossa strategisen kognition prosessien aikaisemmissa vaiheissa tuotettu ymmärrys juurrutetaan organisaation toimintalogiikkaan. Adaptaatio edustaa tässä ehkäpä lähimmin ajatusta klassisen strategiäkäsitteyksen mukaisesta strategian implementoinnista, käsittäen strategisessa päätöksenteossa tehtyjen valintojen sisältämien uusien iniciatiivien ja strategisten logiikkojen omaksumisen organisaation toiminnan suunnittelua ohjaaviksi lähtökohdiksi. (Einola 2018, 38, 44, 137.) Strateginen adaptaatio edellyttää kyvykkyyttä uuden tiedon omaksumiseen, jolloin strategian kehittyminen on pohjimmiltaan kiinni organisaation oppimisesta<sup>15</sup> (Normann 1971; Argyris 1976;

<sup>14</sup> Strategisilla kysymyksillä viitataan tässä prosessuaalisen strategiatutkimuksen alle jäsenyvään, organisaation kohtaaman kehityksen kategorisointitapoja tarkastelemaan tutkimushaaraan (engl. *strategic issue management*). Ansoff (1980) määrittelee strategisen kysymyksen (*strategic issue*) organisaation sisäisessä tai ulkoisessa toimintaympäristössä tarkasteluhetkellä kehittyväksi asiailaksi, joka tulevaisuudessa realisoituessaan vaikuttaa olennaisesti organisaation toimintaedellytyksiin ja kykyyn saavuttaa toiminnalle asetetut tavoitteet. Strategiset kysymykset voivat olla positiivisia organisaatiolle avautuvia mahdollisuuksia, tai negatiivisia enteitä eli toimintaa haastavia tekijöitä. (em. 1980, 133.)

<sup>15</sup> Oppimisen kriittisyyttä korostaa jo lähtökohtaisesti strategisten tavoitteiden asettamisen logiikka, jossa strategiset tavoitteet ovat Oivan (2007, 62) mukaan aina niin kutsuttuja venymisen tavoitteita. Venymisellä tarkoitetaan, että tavoitteet luovat jännitteen organisaation toiminnan nyky- ja tavoitetilän välille siten, ettei niiden toteuttaminen ole mahdollista olemassa olevin rakentein, toimintatavoin tai resurssein. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää päinvastoin organisaation oppimis- ja uusiutumiskykyä ja muista erottuvia, poikkeuksellisia organisaatorajat ylittäviä toimintatapoja.

Schön 1983; Senge 1990). Oppimisen viitekehyksessä johtamisen huomio ohjautuu strategian muodollisten sisältöjen kuvaamisen sijaan siihen, millaisena strategia eri toimijoille näyttäytyy, ja miten strategia lopulta näkyy organisaation päivittäistyössä (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998).

Kun strategisen johtamisen todellisuus tunnustetaan monikerrostuneeksi, merkitykselliseksi muodostuvat organisaation tavat jatkuvasti hyödyntää strategian eri ulottuvuuksia ja luoda ymmärrystä niistä tavoista, joiden kautta strategia organisaatiossa kehittyy. Organisaatioiden edustaessa heijastuksia niitä johtavista henkilöistä (Hambrick & Mason 1984, 1993) strategian kehittyminen painottuu ylimmän johdon rooliin yhteisen oppimisen ja organisaation eri tasoja poikkileikkaavan strategisen ajattelun johtamisessa. Strategisen johtamisen imperatiiviksi muodostuu tällöin ennen kaikkea strategisen uudistumisen edellyttämän muutoksen aikaansaaminen strategia-asia kirjan mahdollisimman tehokkaan jalkauttamisen sijaan. (Mintzberg ym. 1998, 209.)

### 3.4.3 Strategisen ajattelun haasteita

Strategisia johtamisvalintoja ohjaavien dynamiikkojen ymmärtäminen edellyttää paitsi johtamista ympäröivien strategisen ajattelun rakenteellisten ja prosessuaalisten ulottuvuuksien tarkastelemista, myös sellaisten strategiseen ajatteluun kiinnittyvien haasteiden tunnistamista, jotka voivat epätarkoituksenmukaisesti vääristää toimintaa nimenomaan strategisen johtamistyön käsitteellisellä tasolla. Ajankohtainen tutkimuskirjallisuus puhuu johdon kognitiivisista vinoumista (*cognitive biases*), sekä häiriöistä (*distortions*) (mm. Makridakis 1990; Kahneman, Rosenfield, Gandhi & Blaser 2016; Gavetti 2012; Laureiro-Martinez 2014; Reitzig & Sorenson 2013). Sotarauta (1996) jakaa kuntakontekstissa strategia-ajattelussa kohdatut ongelmat yleisellä tasolla kahteen pääluokkaan: *kykyongelmiin*, jotka niveltyvät johtajien ja päätöksentekijöiden strategisen ajattelun osaamiseen, ja *katko-ongelmiin*, jotka liittyvät jossain kohtaa strategiatyötä tapahtuvaan katkokseen. Jaottelun sisältöjen näkökulmasta ongelmien voidaan nähdä linkittyvän manageriaalisen strategisen kognition käsittämään viitekehykseen, jossa kykyongelmat, ennen kaikkea käsitteellisen tason haasteina, niveltyvät strategisen kognition rakenteisiin ja katko-ongelmat strategisoinnin käytäntöjä selkeämmin koskevat dysfunktioina strategisen kognition prosesseihin.

Kykyongelmien voidaan nähdä heijastelevan johtajien strategian lukemisen taitoa eli kykyä jäsentää tämän päivän tapahtumien merkitystä suhteessa tuleviin ja menneisiin tapahtumiin, sekä yhdistää abstraktitasoisen ajattelu konkreettisiin toimenpiteisiin. Paitsi yksilötasolla, kykyongelmien taustalla ovat usein vaikeudet käsitteellisen ajattelun yhteisessä haltuun ottamisessa: Ongelmana voi

esimerkiksi olla, että yksittäiset luottamus- ja viranhaltijajohtajat voivat olla hyviä strategisia ajattelijoina, mutta johtoryhmätasolla jaettua kyvykkyyttä ei syystä tai toisesta ole. Toisekseen kykyongelmien taustalla voivat olla muun muassa vaikeudet kuntaorganisaation ja -yhteisön muodostaman kokonaisuuden hahmottamisessa eli puute systeemisessä ymmärryksessä; haasteet tarkastella asioita vaihtoehtoisista näkökulmista; haasteet luopua olemassa olevista asiainiloista; sekä ajankäytölliset haasteet eli johtavien henkilöiden ajan riittämättömyys perehtyä suunnitelmiin, tutkimuksiin ja selvityksiin sekä oivaltaa näiden merkitys organisaation kehittämisessä. Lisäksi ongelmia aiheuttaa strategisen keskustelun jäsentyminen usein enemmän esiin nousseiden asioiden mekaaniseen kirjaamiseen kuin aitojen uusien avauksien tuottamiseen. (Sotarauta 1996, 223.)

Katko-ongelmat ilmentävät selkeämmin strategiatyön prosesseihin sisältyviä haasteita. Ongelmien ytimessä on yleisimmin strategisen suunnittelun ”klassinen ansa” eli suunnittelun (ajattelun) ja toteutuksen irtoaminen toisistaan. Katkos syntyy usein tilanteessa, jossa kuntaan virtaa jatkuvasti enemmän vaateita, toivomuksia ja tehtäviä kuin kuntaorganisaation on mahdollista toteuttaa, jolloin johtamisen tavoitteet muuttuvat tai siirtyvät jatkuvasti kesken työskentelyprosessien, ja olemassa olevat suunnitelmat vanhenevat ennen kuin ne ehditään kunnolla käynnistääkään. Lisäksi haasteita aiheuttavat muun muassa suunnitelmien monimutkaistuminen ja jääminen liian yleistasoiksi; selkeiden vastuutusten puuttuminen; sekä toimeenpanon johtamattomuus eli se, että suunnittelusta vastaava yksikkö tai henkilöt olettavat suunnitelmien toteutuvan automaattisesti, kun suunnitelmat vain on kirjallisesti dokumentoitu. Jälkimmäisessä tapauksessa suunnittelun tavoitteeksi muodostuu epätarkoituksenmukaisesti itse suunnitteludokumentti, jolloin huomiota ei kiinnitetä niinkään suunnittelun mahdollisuuksiin tuottaa aidosti uusia avauksia. (Sotarauta 1996, 223–224, 229.)

Strategisen ajattelun kyky- ja katko-ongelmien alla strategisen ajattelun haasteena näyttäytyy lisäksi strategiatyöhön liittyvien *paradoksien* tunnistaminen (Lewis 2000; Haveri 2006; Calabretta, Gemser & Winjberg 2017). Paradoksiajattelun voi nähdä vahvistuneen muutosdiskurssin skaalautumisen myötä, joka on lisännyt ymmärrystä organisaatioiden sisäisestä ja ulkoisesta kompleksisuudesta. Ajattelun lähtökohdat ovat ymmärryksessä organisaatioiden todellisuuden rakentumisesta eräänlaisille institutionalisoiduille vastavoimille eli organisaation sisäisille jännitepareille, kuten muutokselle ja pysyvyydelle, yksimielisyydelle ja erimielisyydelle, kontrollille ja hajauttamiselle sekä yhteistyön ja kilpailulle (Brorström 2017, 214). Smith & Lewis (2011, 382) luonnehtivat paradokseja ristiriitaisiksi, mutta erottamattomasti toisiinsa kietoutuneiksi elementeiksi, jotka ovat läsnä samanaikaisesti ja joilla on taipumus säilyä järkähtämättöminä ajan kulusta riippumattomasti.

Koska paradoksit on sisäänrakennettu organisaatioiden toimintalogiikkaan (esim. Jarzabkowski, Lê & Van den Ven 2013), niiden vastinparien poissulkeminen on käytännössä mahdotonta. Paradoksiajattelu haastaakin perinteisen kontingenssiajattelun siinä mielessä, että se poistaa ajatteluun institutionalisoidun “joko-tai” -ajattelun korvaamalla sen “sekä-että” -ajattelulla (Einola 2018, 15). Sotarauta (1996) jäsentää paradoksaalisuutta pehmeän strategia-ajattelun viitekehyksessä strategian epäsymmetrisyytenä, joka ymmärtää kuntien strategiatyön monisyisenä ja jännitepareja sisältävänä kokonaisuutena, ja jossa johtaminen tarvitsee klassisen, ympäröivää todellisuutta yksinkertaistavan johtamismeneteettien sijaan enemmän työkaluja siihen, miten moninaisuutta voitaisiin käyttää tehokkaammin hyödyksi. (em. 1996, 234.) Jännitteisessä johtamisympäristössä tasapainoisen johtamisen edellytykset ovat johdon kyvyssä tunnistaa erilaiset vastakkainasettelut ja löytää tarkoituksenmukainen tasapaino eri ääripäiden väliltä (Smith & Tushman 2005).

Haverin (2006) mukaan kunnallishallinnon muutostäyteisessä todellisuudessa<sup>16</sup> paradoksaalisuutta aiheuttaa ennen kaikkea kuntien toimintaa ympäröivä jatkuva toiminnallinen epävarmuus, joka juontuu kuntien kohtaamien strategisten kysymysten monimutkaisuudesta, eri toimijoiden piilevistä preferensseistä, sekä kommunikaatioon liittyvistä ongelmista. Epävarmuuskehitys kyseenalaistaa päätöksenteossa hyödynnettävän informaation riittävyyden ja laadukkuuden johtaen tilanteeseen, jossa asiantuntijatiedon lisääminen ei enää tue strategisten valintojen tekemisen edellytyksiä. Kovan, laskelmallisen tiedon sijaan kuntien strateginen uudistumiskyky tulisikin tällaisessa uudenaikaisessa toimintaympäristössä rakentaa ennen kaikkea eri toimijoiden dynaamiselle vuorovaikutukselle, sekä valintojen tekemistä rohkaisevalle ja toimeenpanokykyä vahvistavalle strategiselle johtajuudelle.

---

<sup>16</sup> Suomalaisessa tutkimusympäristössä kunnallishallinnon uudistaminen on jo vuosia tarjonnut otollisen alustan kuntia koskevan paradoksaalisuuden jäsentämiseen: Esimerkiksi Airaksisen väitöstutkimus (2009) ilmentää kuntien “hakevan muutosta muuttumattomuuden keinoin” (ks. em. 2009, 187).

## 4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA AINEISTO

### 4.1 Tutkimuksen taustalla vaikuttavia filosofisia suuntauksia

Osoittaessaan kiinnostusta strategisen johtamisen ”sisälle” paikantuvaan ulottuvuuteen tutkielman tieteenfilosofinen perusta on fenomenologisessa tutkimuksessa. Fenomenologinen tutkimus on kiinnostunut elävästä kokemuksesta, pyrkien luomaan ymmärrystä siitä, miten toiminnassa mukana olevat yksilöiden kokevat tutkittavana olevan ilmiön ja millaisia merkityksiä toimijat ilmiöille kokemustensa perusteella antavat (Laine 2001, 26). Fenomenologian pyrkimyksenä on paljastaa perusolemuksia tutkittavasta kohteesta (Vuori & Vainio 1992, 7–15, 20, Anttiroiko 1992), minkä vuoksi sen nähtiin soveltuvan hyvin tutkimuksen viitekehyksen, kunnan strategisen johtamisen, toistaiseksi vähäisessä määrin luodun luonteen ja laadun tarkastelemiseen. Fenomenologista otetta voi kuvata kysymisen ja kyseenalaistamisen tavoiksi, joiden tarkoituksena on tehdä ”oikeutta ilmenevälle todellisuudelle sen kaikessa rikkaudessa” (Miettinen, Pulkkinen & Taipale 2010, 9–10).

Fenomenologisen tutkimuksen lähtökohtana on yksilön elämismaailma, joka muodostuu asioista, joihin yksilö on suhteessa. Näihin asioihin lukeutuvat vuorovaikutussuhteet, suhteet arvotodellisuuteen sekä suhteet yhteisöön. (Suikki & Perttula 2000.) Elämismaailman tunnistamisen tärkeyden näkökulmasta tutkimus löytää yhteyksiä fenomenografian ajatuksiin korostamalla tutkittavaa ilmiötä ympäröivän kontekstin tunnistamista, sillä juuri tämä ”taustamaailma” mahdollistaa erityislaatuisen ymmärryksen tuottamisen kohdeilmiöstä. Kontekstisidonnaisuuteen sitoutuessaan tutkijan tavoitteena on tehdä näkyväksi se tapahtumaympäristö, johon yksilöiden käsitykset johdetaan, sillä yksilöiden kokemusten ymmärretään olevan aina yhteydessä siihen, mihin tilanteeseen ja asiayhteyteen ne paikantuvat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 37.) Kontekstin näkyväksi tekeminen pyrittiin tutkimuksessa mahdollistamaan empiirisen aineiston monipuolisena keruuna ja esittelynä, joka käsittää paitsi dokumentein ja havainnoin kuvatun ylimmän johdon merkityksenannon prosessin julkisen ympäristön, myös haastattelujen tuottaman koetun ulottuvuuden, jossa haastatellut itse tuottavat puhuttua todellisuutta. Näin jäljiteltiin puolestaan sosiaalisen konstruktionismin mukaista ajattelua, joka haastaa objektiiviseen, puolueettomaan ja neutraaliin havainnointiin perustuvan tietokäsityksen ymmärtämällä todellisuuden rakentuvan ihmisten välisessä kanssakäymisessä (Gergen 1994). Tutkimuksessa tiedon luonnetta ei lähestytty näin karkeasti joko-tai -asetelmana, vaan lähtökohtana oli tuoda sosiaalinen todellisuus perinteisen

objektiivisen tarkastelun rinnalle lainaamalla sosiaalisen konstruktionismin ajatuksia todellisuuden ja merkitysten rakentumisen tarkasteluun.

Puhuttaessa konstruktionismista strategiatutkimuksessa tutkijan kiinnostuksen kohteena on, miten strategia-ajattelu tekee strategiajohtajat, strategiset päätökset tai strategiaosaamisen olemassa oleviksi. Erotuksena klassiselle, organisaation todellisuuden todennettaviksi faktoiksi määrittävälle tutkimusperinteelle konstruktionistinen strategiatutkimus tarkastelee erilaisia lähestymistapoja strategiaan ja pohtii, miten ja minkälaisina ne käsittävät organisaation, sen ympäristön ja toimijat. Lähestymistapa ohjaa tutkijaa tarkastelemaan esimerkiksi sitä, miten eri asiat määrittyvät ongelmiksi ja ratkaisuuksi, millainen suhde organisaation ja sen ympäristön välille rakentuu sekä millaisia toimija-asemia strategia-ajattelu eri toimijoille tuottaa. (Lehtimäki 2000, 24–25.) Käsissä olevassa tutkimuksessa konstruktionistisuus ilmenee paitsi tutkijan tavoitteena ymmärtää tutkimuksen kohteen toimintaa aikaisemman strategiatutkimuksen teoreettisessa tarkastelukehityksessä, myös pyrkimyksenä tehdä näkyväksi tutkimustapauksen merkitysmallmaa luovien, strategiajohtajien strategian kirkastaminen -työskentelyprosessin edustamassa strategisessa dialogissaan itse rakentamaa strategia-ajattelua ja sen tuottamia tulkintaympäristöjä. Koska todellisuus tunnustetaan moniselitteiseksi, lähestymistapa kietoutuu jälleen fenomenologiseen ja fenomenografiseen ajatteluun, jossa yksilöt antavat kokemilleen asioille toisistaan poikkeavia merkityssisältöjä ja jossa ei ole olemassa yhtä, kaikille yhdenmukaista todellisuutta (Laine 2001, 29). Universaalien yleistysten löytämisen sijaan tutkimus pyrkiikin ennen kaikkea ymmärtämään tutkimuskohteensa tarkasteluhetkistä maailmaa toimijoineen, tilanteineen ja käytäntöineen sellaisena, kuin se tutkijalle ilmenee. Samalla tutkija tunnistaa itse toimivansa keskeisessä roolissa esiin nousevien kokemusten ja merkitysten rekonstruoijana.

## **4.2 Triangulaation soveltaminen**

Strategisen johtamisen ilmiö- ja käytäntötasoisien todellisuuden monikerrostuneisuuden sekä tätä heijastelevan tutkimuskysymysasettelun vuoksi tutkimuksen menetelmäksi valittiin moniparadigmainen, useita eri menetelmiä ja näkökulmia yhdistävä lähestymistapa eli triangulaatio. Useimmiten triangulaation käyttöä perustellaan sillä, että yksittäisellä tutkimusmenetelmällä ei yksinkertaisesti tavoiteta riittävän kattavaa kuvaa tutkittavasta kohteesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 16). Pyrkimys empiirisen kapea-alaistumisen välttämiseen olikin yksi keskeisistä tutkimuksen menetelmävalintaa ohjanneista periaateista, joiden taustalla oli aikaisemmasta strategiatutkimuksesta tunnistettu moninäkökulmaisuuksien tarve. Lisäksi triangulaation katsottiin

palvelevan tutkimuksen tutkimusasetelmaa, jonka toteuttamista ohjasi tarve merkityksenannon makro- ja mikrotasojen rinnakkaiselle tarkastelulle sekä tällaisen rinnakkaisuuden tuottaman, akateemisessa keskustelussa toistaiseksi vähäiselle huomiolle jääneen tiedollisen alueen merkittävyyden osoittamiseen.

Tutkimuksessa triangulaatio ilmeni aineisto- ja menetelmätriangulaationa tutkijan hyödyntäessä useita aineistoja ja tiedonhankintamenetelmiä: Tutkimusaineisto käsitti sekä kirjoitettua että puhuttua aineistoa, jotka valjastettiin tutkimuksen käyttöön dokumenttien, havainnoinnin ja haastattelun keinoin. Monimenetelmäisen tutkimusasetelman hyvänä puolena voi pitää sitä, että se mahdollistaa eri metodeilla tuotettujen tutkimustulosten rinnastamisen ja keskinäisen vertailun (Hossain 2012, 138). Varsinkin, jos tutkimuskohde ei ole kovin yksiselitteinen tai siitä on hankala saada tietoa, voidaan useilla menetelmillä poistaa virhelähteitä: Useamman tiedonkeruumenetelmän käytön avulla tutkija voi paljastaa sellaisia ristiriitaisuuksia, jotka voisivat muutoin jäädä tutkimuksessa huomioimatta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 17, 53). Triangulaation eduksi luettiin tutkimuksessa sen mahdollistama eri aineistojen keskinäinen peilaaminen: Aineisto- ja menetelmätriangulaation avulla oli mahdollista tehdä näkyväksi yhtäältä tutkimuksen tarkoittaman, ulkoapäin observeitavissa olevan eksplisiittisen toiminnan ja subjektiivisten kokemusten keskinäiset vastaavuussuhteet sekä toisaalta asetelmaan implisiittisesti sisältyvät ristiriidat. Näistä kummankaan paljastaminen ei olisi ollut mahdollista yksinomaan havainnointi- tai haastatteluaineistoon tukeutumalla. Pelkän toiminnan tarkastelu havainnoinnin keinoin ei olisi pystynyt selittämään merkityksiä eli sitä, miten toimijat kokevat ja näkevät ympäröivän todellisuuden (Kananen 2014, 19), ja pelkkää subjektiivista merkityksenantoa ei koettu riittävänä huomioiden, että haastattelut tuovat yleensä voimakkaammin esiin ilmiöön liitettävät normit kuin normiin varsinaisesti liittyvän käyttäytymisen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81). Lisäksi pelkkä haastattelutieto voi osoittautua epäluotettavaksi etenkin joukkotilanteita tarkasteltaessa (Grönfors & Vilka 2011, 51). Koska tutkimuksen kohteena oli nimenomaan strategisen johdon toiminta kollektiivisella tarkastelutasolla, oli havainnoinnin toteuttaminen tutkimuksen empiirisen näytön johdonmukaisuudesta varmistumiseksi perusteltua. Näin pyrittiin myös parantamaan tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen yhdistelemien tieteenfilosofisten lähtökohtien näkökulmasta triangulaation soveltamista ei voitu lähtökohtaisesti pitää täysin ongelmattomana. Triangulaatio on saanut osakseen kritiikkiä siitä, että se voi johtaa "käsitteellisiin sekaannuksiin, ristiriitojen hyväksymiseen ja teoriattomaan tietoaamiseen" (Eskola & Suoranta 1998, 71). Tutkijan haasteeksi muodostuu tällöin tiedostaa eri menetelmien kenties ristiriitaiset ihmiskäsitykset ja huomioida ne tutkimukseen liittyviä



ratkaisuja tehdessään (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 17). Tutkimuksen hyväksyessä filosofiseksi lähtökohdikseen fenomenologian ja fenomenografian painottaman kokemusten ja ymmärryksen muodostumisen tutkimuksen kohteena olevien yksilöiden henkilökohtaisten kokemusten kautta sekä sosiaalisen konstruktionismin huomioivan todellisuuden sosiaalisen rakentumisen ja merkityksenannon tärkeyden teoreettisen tiedon tuottamisessa triangulaation käyttöön ei nähty tutkimuksessa sisältyvän toisilleen vastakkaisia ideologioita. Tutkimussuuntauksilla ei myöskään tunnistettu olevan sellaisia vakiintuneita tai tiukan ohjeistettuja vaatimuksia, jotka rajoittaisivat tutkimuksen menetelmävalintoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 43; Lehtimäki 2000, 40). Koska triangulaation on yleisesti katsottu soveltuvan tutkimuksiin, joissa kerätään tietoa ihmisen toiminnasta ja sen vaikuttimista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 17), menetelmävalinta näyttäytyi tutkimuksen tarpeisiin nähden perusteltuna.

### 4.3 Aineistot ja analyysi

Tutkimuksen aineisto muodostuu tutkimuksen kohdetta, Tampere 2020-projektia ja tämän osana toteutettua strategian kirkastaminen -työskentelyprosessia koskevasta dokumentti-, havainnointi- ja haastatteluaineistosta. Pääpaino tutkimuksessa oli tutkijan henkilökohtaisesti tuottamassa havainnointi- ja haastatteluaineistosta, joskin dokumenttiaineistolla oli tutkielmassa havainnointiaineistoa täydentävä merkittävä tukirooli. Dokumenttiaineisto käsitti valmiin, tutkijasta riippumattoman kirjoitetun strategia-aineiston ja havainnointi- ja haastatteluaineisto tutkijan henkilökohtaiseksi tuottaman kirjoitetun ja puhutun aineiston. Aineistonkeruu toteutettiin tutkimuskohteessa, johon tutkija toimi työsuhteessa tutkimuksen toteutuksen aikana.

Tutkimusaineiston keruu toteutettiin käytännössä siten, että tutkija keräsi kokonaisuudessaan ensin havainnointiaineiston ja tämän jälkeen haastatteluaineiston. Perusteena järjestelylle oli havainnointijakson muodostaman kokonaisuuden ajallinen sijoittuminen tutkimuksen alkupäähän, jolloin haastattelujen toteuttaminen ei olisi ollut tutkimuksen merkityksenantoa toimintana ja kokemuksena peilaamaan pyrkivän asetelman eikä tutkijan Tampere 2020 -projektia koskevan esiymmärryksen valossa tarkoituksenmukaista. Näin pyrittiin varmistumaan myös aineiston sisäisestä yhtenäisyydestä siten, että aineistonkeruu paikantui samaan prosessin vaiheeseen (toimeenpanon ja johtamisen käynnistymiseen). Aineistonkeruun eriaikaisuudesta huolimatta havainnointia ja haastatteluja hyödynnettiin analyysissä toistensa tuottamia huomioita vertailevasti ja täydentävästi. Dokumenttiaineistoa käsiteltiin tutkimuksessa limittäin muiden tutkimusaineistojen

kanssa: ennen havainnointia, havainnointiaineiston aukikirjoittamisen tukena sekä haastattelujen toteuttamisen jälkeen haastatteluaineiston peilaamisen tukena yhdessä havainnointiaineiston kanssa.

Seuraavissa alaluvuissa eritellään tarkemmin paitsi tutkimuksessa hyödynnetyt aineistot, myös näiden keräämisen ja hyödyntämisen prosessi. Tämän jälkeen kuvataan tutkimusaineiston analyysin lähtökohdat sekä analyysiprosessin tosiasiallinen eteneminen.

#### **4.3.1 Dokumenttiaineisto**

Tutkimuksessa hyödynnetyihin dokumentteihin lukeutuivat laaja-alaisesti Tampereen kaupungin sisäiset, Tampere 2020 -projektipäällikön ja strategia- ja kehittämissyksikön sekä henkilöstöyksikön toimijoiden yhteistyössä tuottamat aineistot, jotka niveltäivät eritoten kaupungin ylimmän johdon kokouksiin valmisteltuun linjattavaan tai tiedottavaan aineistoon sekä strategian kirkastaminen -prosessin osalta tulevaisuusfoorumien valmisteluun ja juoksutukseen liittyneisiin suunnitelmiin ja diaesityksiin. Aineistoon sisältyivät myös muun muassa kaupungin intranetissa julkaistut projektia koskevat uutiset, projektin kaupungin sisäiseen työtilaan tallennetut esitysmateriaalit (Powerpoint-tiedostot), muistiot (Word-tiedostot) sekä kaupungin projektisalkkuun viedyt projektia koskevat kirjaukset. Lisäksi dokumentit käsittivät Tampereen kaupungin yleisemmät julkiset strategia-asiakirjat, keskeisesti Tampereen strategian. Niin ikään dokumentteihin lukeutuivat tutkijan työnsä puolesta projektin tiimoilta vastaanottamat sähköpostit ja muun vastaavan sähköisen tiedon jakamisen kautta tietoonsa saamat kirjalliset aineistot. Dokumenttiaineiston hyödyntämisessä pyrittiin objektiivisuuteen, ja tarkastelun ulkopuolella jätettiin esimerkiksi projektipäällikön henkilökohtaiset tulkinnat ja oman pohdintansa tueksi tuottamat subjektiiviset muistiinpanot.

Dokumenttiaineiston keräämistä toteutettiin tutkimuksen edetessä kumulatiivisesti sitä mukaa, kun Tampere 2020 -projektia ja strategian kirkastaminen -työskentelyprosessia koskevaa uutta aineistoa oli saatavilla. Aineiston hankinta ei siten ollut samalla tavalla tarkkaan aikaikkunaan sidottua kuin havainnointi- ja haastatteluaineistoa koottaessa. Dokumenttiaineistolla oli tutkimuksessa paitsi muuta aineistoa täydentävä rooli, myös keskeinen tutkimuksen kuvaaman keskusteluprosessin detaljien faktuaalisuutta varmentamaan pyrkivä asemansa: dokumentaatiota hyödynnettiin tutkimuksen kannalta tärkeiden päivämäärien, tulevaisuusfoorumeilla esitettyjen kirjallisten sanoitusten sekä muiden tutkimuksen kannalta merkittävien yksityiskohtien oikeellisuuden tarkistamiseen. Tutkimuksen ensimmäinen empiirinen osio muodostuu yhtäältä havainnoin kerätyistä keskustelusta ja toisaalta dokumenteista ammennetuista, virallisista kirjallisista aineistoista.

#### 4.3.2 Havainnointiaineisto

Tutkimuksen havainnointiaineistoksi rakentuivat tutkijan muistiinpanomuodossa tallentama strategian kirkastaminen -prosessiin osallistuneiden johtajien keskustelun kulku sisältöineen. Havainnoinnin keskeiseksi eduksi tunnistettiin sen mahdollistama välittömän ja suoran tiedon omaksumisen strategisen johdon tosiasiallisesta toiminnasta: Havainnoinnin avulla tutkijan sallittiin tarkastelevan kohderyhmänsä käytännön toimintatapoja arkisessa toimintakontekstissa sekä todentavan, miten seurattavat todella käyttäytyvät erotuksena puhuttuun aineistoon. Havainnointi oli tärkeä aineiston rakentamista ohjannut vaatimus huomioiden, että tutkimusta taustoitti tarve tarkastella johdon strategisointia aidossa tapahtumaympäristössään aitoine toimijoineen, tilanteineen ja käytäntöineen. Havainnointia hyödyntämällä pyrittiin osaltaan vastaamaan laadullisen aineiston keruuta koskevaan vaatimukseen kokonaisvaltaisesta tiedon hankinnasta, jossa aineistoa kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164). Lisäksi nähtiin, että havainnoinnin avulla tutkimuksen muita tiedonkeruumenetelmiä oli mahdollista kytkeä paremmin saatuun tietoon (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81).

Tutkimuskohteen havainnointi toteutettiin suorana, ei-osallistuvana havainnointina. Havainnointiaineisto kerättiin siten, että tutkija osallistui tutkimusprosessin aikana yhteensä kahteen (=kaikkiin) ylimmän johdon keskustelulle tarkoitetun tulevaisuusfoorumin toteutukseen. Tutkimuksen toteutushetkellä tutkija toimi työsuhteessa tutkimuskohteeseensa, Tampereen kaupunkiin, ja tutkijalla oli havainnointiin työnantajansa suostumus. Johdon tulevaisuusfoorumeille osallistuminen tapahtui osana tutkijan normaalia työnkuvaa, eikä tutkijalta siten edellytetty erillistä esittäytymistä tai vastaavia tulevaisuusfoorumin osallisia havainnointiin erityisesti valmistelevia toimia. Valmisteilla oleva opinnäytetyö oli annettu tiedoksi kaupungin johtoryhmän kokouksessa aikaisemmin syksyllä, joten tutkimustyö oli hyvän tutkimuskäytännön mukaan, ainakin periaatteellisella tasolla, johdon tiedossa. Itse havainnointitilanteisiin ei sisältynyt sellaisia arkaluontoisia tai salassa pidettäviä asiasisältöjä, joiden johdosta tutkijan olisi edellytetty ryhtyvän erityisiin varotoimiin tai käyvän läpi jonkinlaista erillistä tai erityistä havainnointilupamenettelyä.

Havainnointiaineisto muodostui tutkijan foorumilla käydyin keskustelun sana sanalta tallettamaan pyrkinestä, tietokoneavusteisesti kirjatusta muistiinpanoista. Koska tarkoituksena oli tapaustutkimuksen periaatteita mukaillen taltioida tilaisuuksien sisältö mahdollisimman seikkaperäisesti, havainnointiaineisto tuotettiin foorumeilla kenttämuistiinpanoina reaaliaikaisesti keskustelun edetessä. Muistiinpanot sisälsivät ainoastaan kuultua ja aukikirjoitettua johdon

keskustelua, eivät esimerkiksi tutkijan subjektiivisia huomioita tai jälkikäteen tuotettuja pohdintoja. Koska tutkijan päätavoitteena oli keskustelun sisältöjen ja keskustelutilanteen edustaman merkityksenannon todellisuuden näkyväksi tekeminen, keskustelua ei nähty tarpeelliseksi äänittää. Keskustelun taltioiminen olisi vaatinut osallistujilta erillistä suostumusta, mikä olisi voinut uhata keskustelun luonnollisuutta. Keskustelun nauhoittamista ei nähty lähtökohtaisesti mahdollisena, eikä sen uskottu olevan varauksettomasti hyväksyttyä.

Ensimmäinen tulevaisuusfoorumi toteutettiin syksyllä 27.11.2018 ja jälkimmäinen keväällä 14.3.2019. Ensimmäisellä foorumilla tutkija ei puhtaasti havaintomuistiinpanoja kirjatessaan häirinnyt foorumilla käytävää keskustelua eikä henkilökohtaisesti vaikuttanut tilaisuuden kulkuun. Tutkijalla ei ollut tilaisuudessa minkäänlaista kommunikaatiota ohjaavaa tai siihen vaikuttavaa roolia, kuten puheenvuoroa tai muuta julkista esiintymistä, eikä tutkija ollut etukäteisesti mukana päättämässä tilaisuuden agendasta. Jälkimmäisellä tulevaisuusfoorumilla tutkija osallistui hetkellisesti johdon työskentelyyn siten, että kirjasi pöytäryhmäkeskustelua toisen tilaisuuteen nimetyn fasilitoijan kanssa tilaan heijastetulle valkokankaalle sitä mukaa, kun johtajat esittelivät keskustelujensa tuotoksia. Tutkijan tehtävänä oli tässä kuitenkin ennen kaikkea tehdä näkyväksi keskustelujen muodostama kokonaiskuva, eikä tarkasteluun tuotettu tutkijan tai toisen työskentelyä fasilitoivan henkilön toimesta minkäänlaisia henkilökohtaisia tulkintoja. Asia validoitiin työskentelyn lopuksi varmistamalla, että visualisoidut ryhmittelyt edustivat johdon näkemystä.

#### **4.3.3 Haastatteluaineisto**

Tutkimuksen haastatteluaineisto kerättiin haastattelemalla henkilökohtaisesti kuutta Tampereen kaupungin laajennetun johtoryhmän jäsentä. Johtoryhmän kokoonpanoon luetaan pormestari, apulaispormestarit (3), konsernijohtaja, yhteysjohtaja, palvelualueiden johtajat (3), konserniyksiköiden johtajat (7), tarkastusjohtaja sekä henkilöstön edustaja. Kohdennus johtoryhmään näyttäytyi perusteltuna tutkimuksen tavoitellessa juuri strategisen johdon kokemuksia ja näkemyksiä tulevaisuusfoorumeihin niveltävästä työskentelystä sekä sen merkityksestä laajemmassa strategisen johtamisen viitekehyksessä. Laajennetun johtoryhmän roolia kuvataan kaupungin sisäisessä ohjeessa seuraavasti: "Kaupungin laajennettu johtoryhmä ohjaa kaupunginhallituksen kehittämiskokouksiin menevien strategisten asioiden valmistelua ja toimeenpanoa. Lisäksi laajennettu johtoryhmä käy valmistelua ohjaavaa keskustelua strategian keskeisistä teemoista laaditun vuosikellon mukaisesti."

Laajennetun johtoryhmän jäsenten lisäksi tutkimukseen haastateltiin Tampere 2020 -projektin projektipäällikkö mahdollisimman kokonaisvaltaisen ymmärryksen muodostamiseksi Tampere 2020 -projektin käynnistymisestä 1.4.2018 eteenpäin sekä strategian kirkastaminen -prosessin roolista osana projektin muodostamaa kokonaisuutta. Projektipäällikön haastattelulla oli tutkimuksessa tärkeä, tutkijan oman ymmärryksen ja menneitä tapahtumia koskevan tulkinnan oikeellisuudesta varmistumista mahdollistava merkitys, sillä tutkija ei ollut työsuhteessa tutkimuskohteeseensa projektin käynnistyessä eikä siten ollut mukana todistamassa projektin ensimmäisiä vaiheita.

Haastatteluihin jäsentyvää aineistonkeruutapaa puolsi tutkimuksessa tutkimuksen kohteena olevan ilmiön monitasoisuus sekä tutkimusaihetta koskevan tutkijan henkilökohtaisen ja toisaalta akateemisen esiymmärryksen rajallisuus: Haastattelujen toteuttaminen voidaan nähdä yleensä perusteltuna silloin, kun aiheesta ei ole paljoa aikaisempaa tutkimusta eikä vastausten suuntaa ole mahdollista etukäteen arvioida (Hirsjärvi ym. 2009, 205). Koska tulevaisuusfoorumit edustivat kaupungin johtamishistoriassa ainutlaatuista konseptia, johtajien tuottamien vastausten sisällöistä ei ollut tutkijalla valmiita esioletuksia. Myöskään aikaisemmasta strategiatutkimuksesta ei ollut paikannettavissa sellaisia tutkimuksen toteutusta vastaavia tutkimusasetelmia, jotka olisivat johdatelleet tutkijaa etsimään tai odottamaan tiettyntyyppisiä vastauksia. Haastatteluja hyödyntämällä haluttiin ennen kaikkea osoittaa erityistä painoarvoa tutkimuksen toteuttamista ohjanneelle lähtökohdalle - kiinnostuksen suuntaamista haastateltavien omiin kokemuksiin ja kollektiiviselle toiminnalleen antamille subjektiivisille merkityksille. Haastattelujen toteuttaminen näyttäytyi sopivana myös tutkimuksen laadulliseen tutkimusotteeseen nähden, joka pyrkii ymmärtämään ilmiötä juuri käytännön toimijan näkökulmasta (Järvenpää 2006, 4).

Keskeinen lähtökohta haastatteluaineiston uskottavuuden ja luotettavuuden arvioimisessa on, millaisia kriteerejä tutkija on käyttänyt haastateltavien valinnassa. Johdon haastatteluaineiston keruuta ohjasi tutkimuksessa ensinnäkin tutkijan tärkeäksi kokema vaatimus luottamushenkilö- ja viranhaltijajohdon edustuksellisuuteen, mikä varmistettiin haastattelemalla tutkimukseen henkilöitä kummastakin asiantuntijaryhmästä. Toisekseen haastateltavien valintaa ohjasi pyrkimys kaupungin kolmea palvelualueita - hyvinvoinnin, elinvoiman ja kilpailukyvyn sekä kaupunkiympäristön palvelualueita - tasapuolisesti huomioivaan edustukseen sekä kaupungin toimintaa poikkileikkaavien kokonaisuuksien huomioimiseen haastattelemalla henkilöitä kaupungin konsernihallintoon paikantuvien seitsemän konserniyksikön - hallinto, henkilöstö, omistajaohjaus, strategia- ja kehittäminen, talous, tietohallinto ja viestintä - johtajiston joukosta. Kolmanneksi haastateltavien valintaa ohjannut tärkeä lähtökohta oli, että haastateltavat olivat osallistuneet tulevaisuusfoorumeille,

sillä kaikki laajennetun johtoryhmän jäsenet eivät olleet mukana tilaisuuksissa. Haastateltujen muodostama joukko käsitti lopulta sekä miehiä että naisia, joskaan sukupuolisen edustuksen tasavuoroisuus ei ollut tutkimuksessa haastatteluotantaa ohjannut kriteeri. Haastattelujen määrä - kahdeksan haastattelukutsua, joista kuusi lopullista haastattelua - perustui opinnäytetyön tarkoituksenmukaiseksi ymmärrettyyn empiiriseen laajuuteen: Mikäli haastattelukutsu olisi lähetetty kaikille laajennetun johtoryhmän jäsenille ja nämä olisivat kaikki teoriassa myöntyneet haastatteluun, olisi tutkimusaineisto paisunut tutkimuksen laajuuteen nähden kohtuuttomiin mittoihin.

Laadullisen tutkimuksen vaatimuksia (esim. Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86) mukaillen haastateltavien valinnassa pyrittiin harkinnanvaraiseen otantaan, joka perustui tutkijan arvioon tutkimuksen tarkoituksista ja toisaalta rajallisia resursseja palvelevasta edustavuudesta. Haastateltavien valinta ei tutkimuksessa perustunut siis esimerkiksi tuttavallisuudelle tai muille tutkijan sosiaalisille mukavuuksille, sillä suurin osa haastateltavista oli tutkijalle ennestään tuntemattomia eikä tutkija ollut heidän kanssaan aikaisemmin keskustellut tai ollut heihin esimerkiksi työnsä puolesta yhteydessä. Tutkija ei myöskään tunnistanut haastateltavien valinnassa sellaisia sosiaalisia tai kulttuurillisia taustaoletuksia tai -vaikuttimia, jotka olisivat ohjanneet haastateltavien valintaa.

Haastattelut toteutettiin kokonaisuudessaan keväällä 2019 huhti-, touko- ja kesäkuun aikana. Kukin haastateltava esikontaktointiin henkilökohtaisesti tiedustelemalla sähköpostitse kiinnostuksesta osallistua opinnäytetyöhön sekä selostamalla tutkimuksen käsittämä viitekehys ja haastattelujen toteuttamiseen liittyvät yksityiskohdat. Tällä tavalla toimimalla varmistettiin, että tutkittavilta saatiin hyvän tutkimuskäytännön mukaisesti osallistumisestaan asiaan perehtyneesti annettu suostumus (Hirsjärvi ym. 2009, 25). Kaikilta haastattelukutsun vastaanottajilta, yhteensä kahdeksalta henkilöltä, ei saatu vastausta ja haastattelujen lopulliseksi määräksi muodostui kuusi haastattelua. Haastattelukysymykset lähetettiin haastatteluun lupautuneille henkilöille noin 1–2 viikkoa etukäteen, jotta näillä oli halutessaan mahdollisuus perehtyä kysymyksiin ennen varsinaista haastattelutilannetta. Haastateltavien joukossa esiintyi tässä vaihtelevuutta osan haastatelluista todetessa silmälleen haastattelukysymykset ennen haastattelua ja osan haastatelluista kertoessa ehtivänsä kysymysten äärelle vasta haastattelutilanteessa.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina siten, että keskustelua käytiin viidessä etukäteen määritellyssä teemassa, joista jokainen sisälsi oma kysymyspatteristonsa (ks. liite 1). Haastattelurungon rakentamista ohjanneena periaatteena oli tutkijan pyrkimys ymmärryksen luomiseen ylimmän johdon kokemuksista ja käsityksistä strategian kirkastaminen -

työskentelyprosessista, prosessin tuottamista merkityksistä sekä merkitysten kytkeytymisestä osaksi laajempaa kaupungin strategisen johtamisen kokonaisuutta. Kaikki haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina tutkijan ja haastateltavan kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa. Kysymysrunkoa noudatettiin jokaisen haastattelun yhteydessä pääpiirteittäin yhtenäisesti, poikkeuksena tutkijan ensimmäiseksi toteuttama haastattelu, jonka jälkeen tutkija muutti haastatteluteemojen järjestystä ja lisäsi muutaman täydentävän kysymyksen seuraavia haastatteluja silmällä pitäen haastattelussa esiin nousseiden kehityshuomioiden pohjalta: Tutkija huomasi esimerkiksi, että tietyt kysymykset oli luontevampi esittää hieman eri järjestyksessä, ja että joihinkin osuuksiin oli tarpeen ottaa mukaan hieman enemmän haastatteluteemaan johdattelevaa kysymyksenasettelua.

Vaikka tutkija pyrki lähtökohtaisesti saamaan kaikilta haastateltavilta vastauksen kaikkiin haastattelukysymyksiin, haastateltaville tarjottiin jokaisessa haastattelutilanteessa mahdollisuus tärkeäksi kokemiensa teemojen syvällisemmälle pohdinnalle. Jotkin teemat herättivät haastatteluissa enemmän ajatuksia kuin toiset, ja syvennettävästä teemasta riippuen haastateltaville esitettiin näiden pohdinnan herättämiä tarkentavia kysymyksiä. Kaikkia haastattelukysymyksiä ei ehditty käymään loppuun jokaisen haastateltavan kanssa, ja haastatteluteemoissa edettiin toisinaan eri järjestyksessä keskustelun kulusta riippuen. Haastattelujen lopuksi haastateltaville esitettiin vielä vapaan sanan mahdollisuus siltä varalta, ettei tutkija ollut keksinyt kysyä jotakin haastateltavien itsekseen pohtimaa asiaa. Haastattelujen kesto sijoittui aikavälille 45 minuuttia–1,5 tuntia.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin, kuunneltiin ja aukikirjoitettiin sana sanalta tekstiksi. Litteroitua haastattelutekstiä kertyi yhteensä 60 sivua, johon sisältyivät laajennetun johtoryhmän jäsenten sekä projektipäällikön haastattelut. Projektipäällikön haastattelua ei käsitelty eikä analysoitu tutkimuksessa muun haastatteluaineiston yhteydessä, sillä se olisi vääristänyt tutkimuksen tarkoittaman kohdennuksen strategiseen johtoon ja täten voinut epäjohtonmukaistaa tutkimustuloksia ja aineistolähtöisen tulkinnan rakentumista. Haastattelua hyödynnettiin edellä kuvatun mukaisesti ennen kaikkea strategian kirkastaminen -työskentelyprosessin yksityiskohtien faktuaalisuudesta varmistumiseen sekä työskentelyä taustoittaneiden tarpeiden, vaiheistuksen ja kehityksen kuvaamisen rikastuttamiseen.

Johdon haastattelujen luottamuksellisuuden ja haastateltujen anonymiteettisuojan säilyttämiseksi haastatteluotannot esitellään tutkimuksessa pelkkänä tekstinä, ilman haastatelluille muodostettuja kooditunnuksia. Koodauksia ei koettu voitavan tutkimuksessa käyttää, sillä kooditunnus olisi voinut mahdollistaa toistosta muodostuvan päättelyn vastaajasta haastattelujen käsittäessä vain pienen

osallistujajoukon. Haastatteluaineistoa jäsennettäessä haastateltavien henkilöllisyyden paljastamisen estämiseksi haastatteluteksteistä poistettiin lisäksi kaikki henkilöllisyyttä ilmentävät ilmaukset, kuten puheen selkeät murteelliset nyanssit tai haastateltavan systemaattisesti toistamat tunnistamisen mahdollistavat täytesanat, haastattelun aikana paljastetut henkilökohtaiset tiedot (esim. työvuosien määrä kaupungin palveluksessa tai asema kaupunkiorganisaatiossa) sekä muut mahdolliset tunnistetiedot, kuten viittaukset oman vastuualueen erityiskysymyksiin tai vastaaviin yksityiskohtiin.

#### 4.4 Aineiston analyysi

Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä hyödynnettiin aineistolähtöistä eli induktiivista sisällönanalyysiä. Vaikka tutkimustapauksen empiirinen kohdennus niveltyy kunnan ylimmän johdon strategiseen keskusteluun, aineistoa ei katsottu perustelluksi analysoida esimerkiksi keskustelu- tai diskurssianalyysin keinoin, sillä analyysin fokus olisi tällöin ollut epätarkoituksenmukaisesti johdon kielen käytön ja kielellisen vuorovaikutuksen analysoimisessa.

Aineistolähtöinen, induktiivinen analyysi korostaa aineiston merkitystä tutkimuksessa luotavien merkitysten tuottajana: tutkija ei tällöin itse määrää sitä, mikä on tärkeää, vaan tarkoituksena on, että tutkimushavaintojen annetaan nousta aidosti tutkimusaineistosta (Hirsjärvi ym. 2009, 155). Tekstiä luokitellaan toisin sanoen sen mukaan, mitä aineistosta paljastuu (Kananen 2014, 108). Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien, pyrkimyksenä havainnointiaineistosta nousseiden huomioiden sanallinen ja tiivistetty kuvaaminen. Tarkoituksena on kytkeä tutkimustulokset ilmiön laajempaan kontekstiin, sekä aikaisempiin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

Aineistolähtöisen lähestymistavan lähtökohdaksi osoitetaan yleensä tutkijan avoimuus, jonka myötä tutkimuskohdetta pyritään lähestymään ilman ennalta määrättyjä oletuksia, määritelmiä tai teoreettista viitekehystä. Ajankohtainen menetelmäkirjallisuus ohjaa kuitenkin suhtautumaan niin sanottuun puhtaaseen aineistolähtöisyyteen kriittisesti, sillä tutkimushavainnot ovat yleisesti hyväksytyn ajatuksen mukaisesti käytännössä aina teoriasävyttyneitä. Induktiivinen päättely on ymmärrettävä kyseenalaiseksi siinä mielessä, että päättely perustuisi havaintojen kuvaamiseen ilman minkäänlaista tutkittavaa ilmiötä koskevaa esiyymmärrystä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96.) Puhtaan aineistolähtöisen analyysin tekemistä on luonnehdittu jopa mahdottomaksi, sillä tutkijan on ymmärretty olevan aina kyllästetty joillakin teoreettisilla ennakkokäsityksillä, mikä näkyy jo esimerkiksi tutkimusaiheen valinnassa. Tutkijan ei myöskään ole käytännössä mahdollista täysin



vapautua kaikesta omaamastaan tiedosta, näkemyksistä tai kokemuksista, joita aineistolähtöisyys korostaa. (Rastas 2010, 79.) Edellä kuvattujen varauksellisten huomioiden valossa ja aineiston analyysin lähtökohtien keinotekoisuuden välttämiseksi tutkimuksen etenemistä voitaneen lähestyä myös abduktiivisesta tulkintakulmasta, jolloin tutkijan ajatteluprosessissa vuorottelevat aineistolähtöisyys ja aiempi teoreettinen kirjallisuus. Abduktiivisuutta on löydettävissä tutkimuksessa tutkijan teoreettisen esiymmärryksen ja ajattelun kehittymisenä sitä mukaa, kun tutkimusaineisto paljasti tutkijalle sellaisia hämmennyksen paikkoja, johon tutkija ei kokenut omaavansa teoreettisen esiymmärryksen valossa saavansa riittäviä vastauksia.

Induktiivisuuden ja abduktiivisuuden välille rakentuva haasteellinen asetelma on pyritty ratkaisemaan tutkimuksessa siten, että aineistolähtöisyys käsitetään tutkimuksessa tutkimusaineiston analysointia ohjanneena *lähtöajatuksena* ja toisaalta *lopputulemana*: Aineistolähtöisyys ilmeni tutkijan ennen aineiston analyysia kokoaman teorian induktiivisena kehittämisenä, käytännössä lähes täydellisenä uudelleenrakentamisena, jonka pakottajana toimivat tutkimusaineistosta analyysiprosessissa esiin nousseet havainnot. Vaikka tutkija oli aloittanut teorian kokoamisen ennen analyysiä, tutkija ei lähtenyt analyysiin valmiin teorianmallin sovellusmielessä, vaan oli lähinnä kirjoittanut auki joitakin tutkimuksen alussa varsin kapean esiymmärryksensä valossa tärkeäksi kokemiansa klassisen suunnittelukäsityksen perusajatuksia, sekä eritellyt tutkimusalan historiallista kehitystä. Aineistolähtöisyys rakentui lopulta tietoiseksi valinnaksi tutkijan painiskellessa tutkimusaineistostaan tunnistamansa temaattisen moninaisuuden kanssa, johon ei kokenut kykenevänsä etukäteisellä teoriastruktuurilla vastaamaan. Aineistolähtöisyys mahdollisti siis lopulta ennen kaikkea tutkijan avoimuuden, jota aineistolähtöinen lähestymistapa pohjimmiltaan tavoittelee.

Aineiston analysoinnissa noudatettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemislogiikkaa, jonka voi nähdä käsittävän yleisesti kolmivaiheisen prosessin. Tähän lukeutuvat (1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, (2) aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä (3) yleistäminen ja teoreettisten käsitteiden luominen (esim. Miles & Huberman 1994). Induktiivinen lähestymistapa ilmeni analyysissä siten, että aineiston purkua ohjasi teoreettisten lähtöoletusten testaamisen sijaan pyrkimys tutkimuskohteen tuottamien havaintojen ainutlaatuisuuden korostamiseen palauttamalla aineistoa jatkuvasti tutkijan itselleen esittämään kysymykseen *“Mitä tämä havainto kertoo strategian kirkastaminen -työskentelyprosessista ja strategisesta johtamisesta Tampereella?”*. Analyysiä toteutettiin tutkimuksessa siis ikään kuin alhaalta ylöspäin, rakentamalla aineiston tulkintaa ensiksi empiirisen aineiston paikalliselle selittämiselle - aineistosta löytyvien ilmiöiden ymmärrettäväksi

tekemiselle (Alasuutari 2011, 261) - ja nostamalla tämän jälkeen havaintoja yleisemmälle käsitteelliselle tasolle teoreettistasoiseen keskusteluun.

Tutkimusaineiston jäsentäminen toteutettiin tutkimuksessa kaksitasoisesti: hyödyntämällä *ensiksi* dokumentti- ja havainnointiaineistoa sekä soveltuvien osien Tampere 2020 -projektipäällikön haastattelua strategian kirkastaminen -työskentelyprosessin kuvaamiseen ja jäsentämällä *tämän jälkeen* johdon haastatteluaineiston tuottamia merkitystulkintoja suhteessa edellisessä vaiheessa kuvattuun keskusteluun. Järjestyksen tavoitteena oli mahdollistaa aineistojen keskinäisen peilaamisen salliva asetelma, jossa haastattelujen jälkikäteisellä toteuttamisella haluttiin antaa painoarvoa johdon kokemuksellisuudelle uuden tiedon rakentajana. Havainnointi- ja dokumenttiaineistoa ei analyysivaiheessa itsessään sisällöllisesti eritelty, vaan aineistoa hyödynnettiin sellaisenaan, mahdollisimman tarkoin lainauksin ja alkuperäisiä sanamuotoja jäljitellen, strategian kirkastaminen -työskentelyprosessin edustaman johdon strategisen keskustelun sisältöjen ja keskustelun kulun aukikirjoittamiseen. Menettelytavan avulla pyrittiin varmistumaan työskentelyprosessin mahdollisimman objektiivisesta ja sävyttömästä kuvauksesta. Tutkimuksen varsinaisen aineistolähtöisen sisällönanalyysin toteuttaminen niveltui kaupungin ylimmälle johdolle suunnattuihin haastatteluihin, joiden kautta dokumentti- ja havainnointiaineisto sulautuivat osaksi tutkimuksen tuottamaa kokonaistulkintaa: Vaikka dokumentti-, havainnointi- ja haastatteluaineistoa käsiteltiin tutkimuksessa vaiheittain erillään, aineiston analyysin muodostamassa kokonaisuudessa aineistot kietoutuivat erottomasti yhteen. Empiirisen aineiston keskinäinen jäsentymisen selostetaan tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

#### 4.4.1 Analyysiprosessin kuvaus

Haastatteluaineiston analysoiminen aloitettiin lukemalla tekstimuotoon litteroitu haastatteluaineisto aluksi kokonaisuudessaan läpi aineiston sisältöjen muodostaman kokonaiskuvan hahmottamiseksi yleisellä tasolla. Tässä vaiheessa tutkija teki omaa ajatustyötään helpottavia muistiinpanoja siitä, millaiset teemat nousivat ensimmäisen lukukokemuksen perusteella aineistosta selkeimmin esille. Kyse oli aineiston jäsentämisestä eniten muistihavaintoja herättäneiden johtoajatusten ympärille, ei vielä varsinaisesta havaintojen ryhmittelemään pyrkivästä strukturoinnista: Tutkija käytännössä kirjasi havaintoja yksittäisinä sana- tai lausemuotoisina ajatuksina fyysiseen muistikirjaan.

Ensimmäisellä analyysikierroksella tutkija ryhmitteli haastatteluaineistoa tietokoneavusteisesti Google Driveen luomaansa reaaliaikaisen työskentelytilan Word-tiedostopohjaan haastattelurunkoa

mukaillen. Ryhmittelyä toteutettiin aluksi laaja-alaisesti siten, että kaikki haastateltujen vastaukset samaan haastattelukysymykseen (tai -teemaan, mikäli kysymyskohtaista kohdentamista ei voitu yksiselitteisesti toteuttaa) koottiin täydellisinä lainauksina samaan sähköiseen sijaintiin tiedostopohjalla. Tällä tavalla aineistoa oli mahdollista tarkastella kysymys kysymykseltä ja hahmottaa haastatteluteemojen ympärille rakentuva tulkintakokonaisuus. Kun lähtöasetelma oli tällä tavoin luotu ja haastatteluaineisto oli kaikessa rikkaudessaan avattu tutkijan tarkasteltavaksi, tutkija aloitti teema teemalta etenevän, syvälinen aineistoon tutustumisen. Tutkijan tavoitteena oli aineistolähtöistä sisällönanalyysiä mukaillen lähteä liikkeelle aineiston pelkistämisestä, jossa aineistosta etsitään tutkimuksen kannalta oleellisia asioita (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109–110).

Koska “oleellisten” asioiden määrittäminen ymmärrettiin varsinaisen teoriataustan puuttuessa haastavana ja vaihtoehtoisine tulkinta- ja lähestymismahdollisuuksineen moniselitteisenä tutkija päätti lähestyä aineistoa pohtimalla aluksi, millaisille tekijöille olennaisuutta tulisi haastatteluaineiston analyysissä rakentaa, toisin sanoen pyrkimällä tekemään itselleen ymmärrettäväksi sen, *mikä oleellisuuden aineiston analyysissä loppujen lopuksi määrittäisi*. Aineistolähtöisen tarkastelun viitekehyksessä ydinlähdekohdaksi ymmärrettiin luonnollisesti aineisto itsessään, mutta tutkijaa pohditutti, miten aineisto olisi mahdollista saada “puhumaan” ja “kertomaan” tutkijalle nämä oleelliset asiat. Tutkija koki tarpeelliseksi lähteä liikkeelle dokumentti-, havainnointi- ja haastatteluaineiston vuorovaikutteista tulkinnasta vertaamalla, millaisia merkityksiä haastattelut kaupungin strategiselle johtamiselle ja strategian kirkastaminen -työskentelylle subjektiivisena ja kokemusperäisenä aineistona tuottivat, ja millaisia asetelmia aukikirjoitettu strategian kirkastaminen -työskentelyn prosessikuvaus objektiivisena ja havaittuna toimintana paljasti suhteessa haastatteluihin. Aineistojen todettiin ilmentävän toisistaan poikkeavia todellisuusluonteita, joista haastatteluaineisto strategisen johdon itse tuottamaa todellisuutta ja havainnointiaineisto johdolle tuotettua todellisuutta. Olennaisuuden ymmärrettiin piilevän ennen kaikkea siinä, mitä aineistot yhdessä ja erikseen puhuivat - miten ja missä yhteyksissä aineistot löytävät tai kadottavat toisensa, mitä yksi aineisto kertoo ja toinen jättää kertomatta ja milloin aineistojen välillä tai yhden aineistotyyppin sisällä on havaittavissa yhdenmukaisuuksia tai ristiriitoja. Etenkin jälkimmäisen oivaltaminen osoittautui aineiston analyysin keskeiseksi tienviitoittajaksi: Tutkija koki päässeensä olennaisuuden äärelle paikantamalla aineistosta tutkimustyöltä usein edellytettäviä paradokseja ja epäjohdonmukaisilta näyttäytyviä asioita (ks. Alasuutari 2001, 218).

Aineistojen rinnakkaisen tarkastelun tuottaman tulkinta-alueen ohella olennaisuuden ymmärrettiin paikantuvan sellaisille asioille, joita tutkimusaineisto ei suoraan paljasta tai todenna, mutta joihin

aineistot yhdessä, yhtenä kokonaisuutena tutkijan havahduttivat. Tässä yhteydessä tutkija pyrki jalkautumaan ajatukseen siitä, ettei havaintojen tekemistä vielä itsessään voi pitää analyysin tuloksena: havainnot ovat pikemminkin johtolankoja, joita tulkitsemalla pyritään pääsemään havaintojen “taakse” (Alasuutari 2011, 44, 78). Tutkija ymmärsi tällaisen havaintojen “taakse” pääsemisen kilpistyvän analyysissä aineistojen peilaamisen tutkijalle tuottamille jännitteisyyden ja hämmennyksen kokemuksille, eräänlaisille aineiston tarkastelun aikana sitkeästi pintansa pitäneille henkilökohtaisille tausta-ajatuksille ja -ihmetyksille. Olennaisuuden määrittämisessä tunnistettiin siis myös tutkijan läsnäolon ja subjektiivisen tulkinnan ja tuntemisen merkitys. Koska tutkija tunnisti roolikseen aineistonsa tuottamien merkitysten rekonstruoinnin, olennaisuuden äärelle pääseminen jäsenyi tutkijan ja aineiston väliselle, tutkijan kokemalle vuorovaikutukselle. Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) esitetään esimerkki aineiston pelkistämisestä edellä kuvatulta pohjalta:

Taulukko 1. Haastatteluaineiston pelkistämisen toteuttaminen

Havainnointi- ja dokumenttiaineisto	Haastatteluaineisto	Pelkistetty ilmaus
Tulevaisuusfoorumi -kutsun 27.11.2018 sanoitus strategian pääviestien kirkastamisesta, foorumilla esitetään puheenvuoroja strategian kirkastamisen tarpeesta	<i>“--se jäi aika moniulotteiseksi, ja pitkin matkaa on sitten tullut johdolta viestiä että meillä ei ole oikein selville mihin me olemme menossa.”</i>	Strategisen johtamisen haasteena strategian sisällöllinen laajuus ja suunnan puuttumisen tunne
-	<i>”Tottakai silloin kun tätä prosessia vietiin niin, en mä tiedä että oliko kaikilla selvillä mitä tehdään.”</i>	Työskentelyn tavoitteet jäivät epäselviksi
Tulevaisuusfoorumien sanoitukset kaikille johtajille yhdenmukaiset	<i>“--todettiin, että me ollaan vähän eri mieltä kaikista vaihtoehdoista. Ja sit me menttiin kirkastaan strategiaa. Ja sit päädyttiinkö me siihen, jos kysyy multa tai joltain muulta että minkälainen Tampere haluaa olla 20 tai ehkä se vuosi on nyt vähän enemmän 25, niin mä luulen että me saadaan niin monta vastausta kun keltä kysytään.”</i>  <i>”--sen tehtävänä oli mun mielestä pitää meidät hereillä suhteessa siihen meidän toimintaympäristöön ja siihen meidän strategiaan paremmin. -- mun mielestä tää oli hyvä tää tulevaisuusfoorumi, toisaalta sen strategiatyön syventäjänä ja toisaalta rikastajana.”</i>	Johdon eriävät tulkinnat työskentelyä ajaneista tarpeista ja tuotoksista työskentelyn sanoituksista huolimatta
Tulevaisuusfoorumin 14.3.2019 tuottamat kaupunkitasoiset toiminnan painopisteet linjataan laajennetun johtoryhmän kokouksessa 26.3.2019	-	Yhteinen näkemys validoidaan virallistetulla päätöksenteolla

Toisella analyysikierroksella tutkija aloitti aineiston alustavan ryhmittelyn edellisellä analyysikierroksella toteuttamansa aineiston pelkistämisen pohjalta. Aineistolähtöisessä analyysissä ryhmittelyvaiheen tavoitteena on pelkistettyjen ilmausten kokoaminen yhteen siten, että samaa asiaa ilmentävät ilmaukset muodostavat alaluokan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109). Ryhmittelyä toteutettiin tietokoneavusteisesti kirjaamalla pelkistettyjä ilmauksia Word-tiedostopohjaan siten, että ilmauksia koottiin pohjassa teemoitellen samaan sijaintiin. Samalla sijainnilla tarkoitetaan tässä, että tutkija visualisoi tiedostopohjaan laatikoita, joiden sisään alkoi ilmauksia teemoittain ryhmitellä. Tässä vaiheessa tunnistettu virhetulkinnan mahdollisuus, yhtäläisyyksien etsiminen erityispiirteiden kustannuksella (Laine ym. 2007, 192), pyrittiin tietoisesti välttämään muodostamalla toistosta ja/tai toisilleen läheisistä ilmauksista jäsenyville alakategorioille ”oheiskategorioita” siten, että kaikki alakategorioiden sisältöihin nähden irrallisiksi mutta sisällöiltään merkittäviksi koetut ilmaukset pidettiin mukana tarkastelussa. Ilmaukset sijoitettiin näitä läheisimmin vastaavien alakategorioiden ympärille, kuitenkin varsinaisten kategorioiden sisällöistä erilleen. Kun haastatteluteemoille rakentuneet ala- ja oheiskategoriat oli tällä tavoin strukturoitu, näin rakentunut kokonaisnäkyvä silmäiltiin kokonaisuudessaan läpi.

Kolmannella analyysikierroksella aineiston ryhmittelyä jalostettiin siten, että alakategorioita oheiskategorioineen purettiin toiseen Word-tiedostoon eräänlaiseksi ”suhdekartaksi”, ilmausten suhteita toisiinsa nuolimerkein jäsentämään pyrkivään syy-seuraussuhde -näkömään. Tutkijan tarkoituksena oli nuolikartan avulla selvittää omia ajatuksiaan siitä, miten ja mitkä aineiston peilaamisesta syntyneet havainnot näyttäytyivät jollain tapaa toisistaan riippuvaisina, toisistaan seuraavina, toisiaan aiheuttavina tai toisiinsa nähden neutraaleina tai riippumattomina. Näin toimimalla tutkija pyrki rakentamaan pelkistämisvaiheessa esiin nousseista huomioista käsitteellisiä polkuja aineistossaan havaitsemansa monikerrostuneisuuden purkamiseksi sekä mahdollistamaan edellisvaiheessa irrallisiksi jääneiden oheiskategorioiden sisältöjen kiinnittämisen näin muodostuneeseen kokonaiskuvaan johonkin ilmaukseen suoraan tai epäsuorasti vaikuttavana tekijänä.

Neljännellä analyysikierroksella aineiston jäsentäminen eteni alakategorioiden yhdistämiseen yläkategorioiksi. Yläkategorioiden rakentamista ohjasivat omille Word-tiedostopohjilleen rakennetut laatikoidut alakategoriat sekä ”kartastoon” puretut nuolikuvaudet eri kategorioiden välillä. Abstrahointi eteni lopuksi siten, että edellisessä vaiheessa muodostetut yläluokat koottiin edelleen pääluokiksi, ja jokainen pääluokka nimettiin kategorian sisältöä kuvaavalla otsikolla. Pääluokkien sisältämät havainnot esitellään kokonaisuudessaan tutkimuksen pohdintaosiossa luvussa seitsemän.

#### 4.4.2 Analyysiprosessin arviointi

Analyysiprosessin kuvauksen lopuksi tarkasteluun on syytä nostaa vielä joitakin näkökohtia prosessin aikana kohdattuihin haasteisiin. Jälkeenpäin arvioituna teorialähtöinen tai -ohjaava tutkimusasetelma olisi voinut olla, tutkijan toistaiseksi vähäisellä tutkimuskokemuksella, ongelmattomammin toteutettavissa. Aineistolähtöisen lähestymistavan valinnassa erityiseksi haasteeksi osoittautui tutkimuksen käsittämän empiirisen aineiston laajuus ja sen tutkijalle mahdollistama liikkumavara aineiston esittelyä koskevien valintojen tekemisessä. Erityisesti aineiston rajaaminen ja rajausten tarkoituksenmukaisuuden määrittäminen strategian kirkastaminen -työskentelyprosessin kuvaamisessa osoittautui odotettua haasteellisemmaksi. Tutkija koki kuitenkin lopulta onnistuneensa aineistomassan jäsentämisessä, kun dokumentti-, havainnointi- ja haastatteluaineisto sulautuivat yhdeksi, toistensa tuottamia tulkintoja yhtäältä toistavaksi ja toisaalta täydentäväksi kokonaisuudeksi.

Toisena maininnan arvoisena seikkana tutkija kokee tarpeelliseksi tuoda esiin kohtaamansa haasteet aineiston analyysiin ja analyysin tuottamiin havaintoihin ”pysähtymisessä” työskennellessään työsuhteessa tutkimuskohteeseensa tutkimuksen toteuttamisen aikana. Tampereen kaupungin strategiatyön jatkuvasti eläessä ja kehittyessä kaupungin arjessa tutkimusaineiston edustama pysäytyskuva strategisen johtamisen aineistonkeruun ja analyysin toteutushetkisestä todellisuudesta oli paikoin haastava ylläpitää ja irrottaa muusta tutkimusta ympäröivästä tapahtumakontekstista. Aineiston vahvuutena oli kuitenkin toisaalta juuri sen erityislaatuisuus ja vakaus ainutlaatuiheen ja rajattuun johtamisen toteutuskokonaisuuteen kiinnittyessään. Lisäksi tutkijan läheinen suhde tutkimuskohteensa tapahtumiin omalla tavallaan jopa mahdollisti aineiston analyysin syventämisen, sekä tutkijan subjektiivisen tulkinnan jatkuvan haastamisen, arvioimisen ja kyseenalaistamisen.

Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus arvioinnin lähtökohdat esitellään kokonaisuudessaan tutkimuksen lopussa luvussa seitsemän.

## 5 STRATEGIAN KIRKASTAMINEN - TYÖSKENTELY

### 5.1 Tulevaisuusfoorumi 27.11.2018 - Kirkastamisen lähtökohdat

Vastauksena Tampere 2020 -projektin tunnistamaan tarpeeseen Tampereen strategisen johtamisperustan tarkastelemiseen kaupungin ylin johtajisto kokoontui keskustelemaan kaupungin tulevaisuudesta Sokos Hotel Tornissa järjestetyille tulevaisuusfoorumille marraskuussa 27.11.2018. Foorumin konsepti sisältöineen valmisteltiin konsernihallinnossa strategia- ja kehittämissyksikön sekä henkilöstöyksikön yhteistyönä strategisen johtamisen tiimin projektipäällikön johdolla. Foorumin osallistujisto käsitti pormestarin esikuntineen, apulaispormestarit, konsernijohtajan ja -yksiköiden johtajat, palvelualueiden ja -ryhmien johtajat, toimitusjohtajat sekä kaupunginreviisorin ja tarkastusjohtajan. Lisäksi paikalla olivat strategia- ja kehittämis- sekä henkilöstöyksiköstä erikseen nimetyt tilaisuuden fasilitaattorit.

Ennen tulevaisuusfoorumia strategiatiiimin edustajat kävivät pormestarin ja konsernijohtajan kanssa tilaisuuden tarkoitusta taustoittavan esikeskustelun, jossa haettiin tilaisuudelle Tampere 2020 -projektin tavoitteita palvelevaa sanoitusta. Kutsu tulevaisuusfoorumiin lähetettiin saatesanoilla: *”Johtamisfoorumin aiheena on Tampere 2020-luvulla. Toteuttamalla Sinulle paras -strategiaa luomme edellytyksiä sille, millainen seuraava vuosikymmen on tamperelaisten elämässä. Millaisia viestejä strategiasta tulee johtaa ja miten viestit vaikuttavat johtamiskysymyksiin ja toimintatapoihimme? Päivän teemana on strategian pääviestien kirkastaminen.”*

Tulevaisuusfoorumi käynnistyi tilaisuuden tarkoitusta taustoittavalla avauspuheenvuorolla, jossa johdateltiin päivän keskusteluteemaan. Tilaisuus avattiin saatesanoin “Minkälainen Tampere on 2030 - sitä me ollaan tässä nyt tekemässä”. Puheenvuorossa korostettiin suomalaisten kaupunkien merkitystä yhteiskunnallisen hyvinvoinnin ja elinvoiman edistämisessä toteamalla, että tulevaisuus on kaupunkien, ja että iso muutos tehdään Suomessa keskeiseksi juuri kaupungeissa. Avauspuheenvuoron jälkeen seurasi keskustelua herättelemään pyydetyn vierailevan puhujan Powerpoint-avustein alustus strategiasta, muutoksesta sekä strategisesta viestinnästä. Alustuksen tarkoituksena oli orientoida johtoa tulevaisuussuuntautuneeseen keskusteluun tarjoamalla näkymiä erilaisten muutostrendien ja -ilmiöiden ennustettuihin kehityskulkuihin eri aikajänteillä. Alustuksessa luotiin katsaus muun muassa kaupunkien toimintaa koskettaviin megatrendeihin, työn tekemisen

tapoihin kohdistuviin muutoksiin sekä Tampereen kaupungin toiminnan nykytilaan erilaisten tilasto- ja vertailutietojen valossa.

Alustuksen jälkeen siirryttiin foorumin varsinaiseen keskusteluosuuteen, joka eteni strategiatiimin alustamana etukäteisesti määritetyn kysymyksenasettelun kautta seuraavasti:

1. Mikä on tärkeää, mistä meidän tulisi keskustella?
2. Priorisoikaa tärkeimmät asiat muille jaettavaksi
3. Mistä emme keskustele, vaikka pitäisi keskustella?
4. Priorisoikaa tärkeimmät asiat muille jaettavaksi
5. Miten keskustelun ja työskentelyn tulee jatkua?
6. Priorisoikaa tärkeimmät asiat muille jaettaviksi

Keskustelu toteutettiin työpajamuotoisesti siten, että johto keskusteli kysymyksistä 1., 3. ja 5. pienryhminä ennen tilaisuutta valmiiksi organisoiduin pöytäseurueittain. Tämän jälkeen kunkin pöytäryhmän joukostaan nimeämät puheenjohtajat jakoivat vaiheissa 2., 4. ja 6. suullisesti oman pöytäseurueensa keskustelun sisällöt muille läsnäolijoille. Jokaiseen pöytäryhmään oli nimetty strategia- ja kehittämisyksiköstä tai henkilöstöyksiköstä fasilitaattori, jonka tehtävänä oli kirjata pöytäryhmässä käytävää keskustelua johdon tuottamien näkemysten yksityiskohtaiseksi tallentamiseksi myöhempää tarkastelua varten<sup>17</sup>.

#### **5.1.1 Mikä on tärkeää, mistä meidän tulisi keskustella?**

Alkuvaiheessa puheenvuoroja esitettiin laidasta laitaan. Johtajat nostivat esiin näkökulmia ajankohtaisista ilmiöistä ja megatrendeistä, kuten kaupungistumisesta, työn murroksesta, neljännestä teollisesta vallankumouksesta, ilmastonmuutoksesta sekä demokratian ja osallistumisen uusista muodoista. Pohdinnat koskettivat muutosten merkitystä yhtäältä juuri Tampereen tulevaisuudelle kohdennettuina puheenvuorona kaupunkiorganisaation sisäisistä kysymyksistä, ja toisaalta kuntasektorille yleisellä tarkastelutasolla.

---

<sup>17</sup> Pöytäryhmittäin laaditut muistiinpanot talletettiin tilaisuuden jälkeen yhteiseen sähköiseen sijaintiin kaupungin sisäiseen Tampere 2020 -projektin työtilaan. Muistiinpanojen pohjalta laadittiin koonti laajennetun johtoryhmän jatkolinjattavaksi johtoryhmän kokoukseen 18.12.2018. Tutkimuksen rajallisuuden vuoksi pöytäryhmäkohtaisia keskustelutietojen ei valitettavasti ollut mahdollista yksityiskohtaisemmin eritellä.



Strategian näkökulmasta esitettiin puheenvuoroja siitä, että kaupungilla ei ole toiminnan suunnasta selkeää viestiä henkilöstölle. Strategia määriteltiin sisällöllisesti liian laajaksi, jotta se pystyisi aidosti priorisoimaan tekemistä. Vastaavasti kaupungin strateginen viestintä nähtiin ristiriitaisena siten, että johtamisessa painotetaan samaan aikaan sekä säästämistä että toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Huolta koettiin siitä, että henkilöstö kokee riittämättömyyttä tavoitteiden paljouden ja ristiriitaisuuden edessä, eikä ymmärrä omaa rooliaan osana Tampereen strategian sisältämän ison viestin toteuttamista. Tähän liittyen ehdotettiin, että strategiasta nostettaisiin esiin muutama, noin 1-5 keskeistä pääviestiä henkilöstölle. Viestit sanoitettaisiin esimerkinomaisesti siten, että ne ohjaisivat tekemistä kohti kaupungin strategista tahtotilaa. Todettiin, että työn tarkoituksen selkeyttäminen työntekijöille on entistä tärkeämpää aikana, jolloin eletään jatkuvassa muutoksessa.

Strategian ohella puheenvuoroissa esitettiin toivomuksia keskustelun suuntaamiseksi siihen, mitä tarkoitusta varten Tampere on pohjimmiltaan olemassa. Kaupungin toiminta-ajatusta haastavana tekijänä nähtiin tarkasteluhetkellä kaupungin toiminnallinen monimuotoisuus, jonka jäsentämiseksi peräänkuulutettiin “yhteisen olemassaolon tarkoituksen puristamista”, jatkuvaa Tampereen “pulssilla” olemista, ajantasaisen tilannekuvan ylläpitämistä sekä kaupungin toiminnan ytimen ja merkityksen jäsentämistä suhteessa tulevaisuuteen. Keskustelun tuottama keskeinen viesti oli, että koko kaupungille tulisi löytää sellaiset yhteiset nimittäjät, jotka ajaisivat organisaation eri puolilla tapahtuvaa työskentelyä yhteen.

### **5.1.2 Mistä emme puhu, vaikka pitäisi puhua?**

Seuraavaan kysymykseen pureutuvien pöytäryhmäkeskustelujen pohjalta todettiin, että kaupungissa puhutaan paljon talouden tasapainottamisesta, kun taas politiikkaa, palvelutoiminnan vaikuttavuutta ja uudistumiskykyä koskeva keskustelu jäävät herkästi säästöpuheen jalkoihin. Kaupungista koettiin puuttuvan toimintamallitasoinen kokonaiskeskustelu siitä, miten edellä mainitut lähestymistavat olisi mahdollista tasapainottaa. Lisäksi haastettiin, että kaupungissa puhutaan liian vähän strategian painottamasta asiakaslähtöisyydestä, eikä toimintaa tarkastella riittävästi asiakkaan näkökulmasta. Enemmän keskustelua kaivattiin myös strategian sisällöistä ja siitä, mitä ne tarkoittavat käytännön toiminnassa: Esimerkkeinä mainittiin strategiaan nykyisellään sanoitettuna sisältyvät alustamaisuuden, mahdollistamisen sekä yhteisöllisyyden käsitteet sekä se, millaisina konkreettisina toimintatapoina nämä näkyvät kaupungin toiminnassa.

Useampia puheenvuoroja herättävänä keskusteluteemana nostettiin esiin turvallisuuden käsite. Todettiin, että kaupungilla ei ole turvallisuudesta “yhtään sanaa”, vaikka turvallisuuden merkityksen korostettiin tarkasteluhetkellä muutosvauhdilla nousevan tulevaisuudessa entistä keskeisempään asemaan. Keskustelunavauksia esitettiin muun muassa siitä, mikä on kaupungin rooli turvallisuuden luojana ja tarjoajana; miten turvallisuus vakauden merkityksessä on yhdistettävissä jatkuvaan toimintaympäristölliseen muutokseen; miten tarve inhimilliseen kohtaamiseen jäsentyy suhteessa palvelujen digitalisoitumiskehitykseen; ja miten kaupunki voi omalla toiminnallaan tuottaa asukkailleen turvallisuuden ja ennakoitavuuden tunnetta. Turvallisuus ymmärrettiin monitulkintaisena käsitteenä, jota haastettiin useista eri tulkintakehyksistä.

Liian vähälle huomiolle jääneeksi keskusteluteemaksi identifioituivat myös kontrollin ja sääntelyn vähentäminen sekä mahdollisuus päätöksenteon valuttamiseen organisaatiossa nykyistä alemmas. Puheenvuoroja esitettiin itseohjautuvuuden kannustamiselle sekä luottamuksen osoittamisesta työntekijöiden asiantuntijuuteen ja osaamiseen, keskijohdon muutostyön tukemiseen sekä siihen, miten kaupungin johto voisi tuottaa alaisilleen esimiehille parempia edellytyksiä viedä haluttuja muutoksia organisaatiossa eteenpäin, varmistaa ihmisten saaminen mukaan muutoksen tekemiseen sekä miten kehittämistä voisi tuoda lähemmäs työntekijöiden arkipäivää.

Edellä mainittujen näkökohtien jälkeen esitettiin puheenvuoroja onnellisuuden teemasta ja siitä, miten kaupunki voisi olla esimerkiksi kaupunkiympäristön kehittämisen ja rakennuttamisen sijaan edelläkävijä kuntalaisten hyvinvoinnin edistämisessä. Puheenvuoroja esitettiin kaupungin vetovoimaisuuden ja brändityön keskittämisestä perinteisen, kaupunkiarkkitehtuuria painottavan markkinoinnin sijaan inhimillisemmille perusteille sekä mahdollisuudesta korostaa kuntalaisten onnellisuutta kaupungissa tehtävää työtä läpileikkaavana teemana. Johtajat nostivat esiin tarpeen kaupungin strategisen viestinnän kehittämiseksi kuntalaisia käytännönläheisemmin arjessa puhuttelevammalla tavalla siten, että kaupungit ratkaisut edustaisivat muutakin kuin “älykästä investointia, joka mahdollistaa maan tehokkaan käytön.” Lisäksi esitettiin kysymyksiä siitä, miten kaupunki voisi tunnistaa tulevaisuudessa ne toimijat, joiden kanssa olisi perusteltua liittoutua sekä miten Tampereen profiloitumista olisi mahdollista suunnata kumppanivalinnoilla.

### **5.1.3 Miten keskustelun ja työskentelyn tulee jatkua?**

Työskentelyosuuden lopuksi johto sai pohdittavakseen, miten työskentelyyn jatkossa sitoudutaan. Ehdotettiin, että tilaisuudessa käytyä keskustelua vietäisiin eteenpäin keskittymällä strategian

kirkastamiseen. Jatkotyöskentelyn pääfoorumiksi osoitettiin kaupungin laajennettu johtoryhmä, jolta toivottiin koontia käydystä keskustelusta, pohjaa, jolta yhteistä työskentelyä olisi mahdollista jatkaa fokusoituneemmalla agendalla. Asiaa toivottiin pureksittavan johtoryhmässä siten, että keskustelua jatkettaisiin siitä, miten kaupungin yhteiset viestit saataisiin kirkastettua. Esimerkkinä jaetun viestin tuottamisesta nostettiin esiin, voisiko viesti olla esimerkiksi se, että ”Tampere on koti.” Yhteisten viestien löytämisen jälkeen pohdittaisiin, miten viestit koskettavat juuri kaupungin toimintaa ja millaisia tavoitteita ja toimenpiteitä viesteihin voisi tältä pohjalta kirjata. Lisäksi esitettiin, että johtoryhmän tulisi reflektoida omaa rooliaan strategian toimeenpanotyössä sekä esimiesten työn ja uudelleenajattelun tukemisessa. Kaupunkitasolla riittävänä nähtiin yhteisten viestien löytäminen ylimmän johdon tekemisenä, minkä jälkeen kaupunkiorganisaation annettaisiin itse työstää viesteille konkreettisia merkityksiä ja sisältöjä. Organisaation näkökulmasta nostettiin pohdittavaksi, miten henkilöstölle olisi asiassa mahdollista antaa isompi ”hiekkalaatikko” sekä miten esimiehille mahdollistettaisiin riittävästi aikaa ja työkaluja strategisten viestien haltuunottoon ja jalostamiseen. Väylänä edellä mainittuun huomioitiin keväällä 2019 käynnistyvä kaupungin esimiehille suunnattu johtamisen valmennusohjelma, johon yhteisiä viestejä olisi mahdollista uittaa mukaan.

Varsinaisten strategian ydinviestien kirkastamisen ohella puheenvuoroja esitettiin tarpeesta toimintaympäristön muutosten aktiivisemmalle seurannalle. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset koettiin niin vaikeasti lähestyttävänä, että niiden vaikutusten analysoimiselle kaivattiin jäntevämpää yhteistä keskustelua. Tulevaisuustyö toivottiin otettavan osaksi laajennetun johtoryhmän säännöllistä työskentelyä, ja että työskentelylle luotaisiin selkeä toteutusformaatti. Kaupungin tulisi vahvistaa yhteistä ymmärrystään siitä, mikä on muuttumassa, sekä käydä keskustelua muutostarpeen edellyttämien valintojen tekemisestä. Tässä yhteydessä esitettiin kysymyksiä muun muassa siitä, tehdäänkö kaupungissa oikeita asioita suhteessa kaupungin saamaan asiakaspalautteeseen, tulisiko laajennetun johtoryhmän työskentelyä hyödyntää laajemmin kaupungin toimintatapojen pohdinnassa sekä miten kuntalaiset saataisiin vaikuttavammin mukaan kaupungin viestintään.

Työskentelyn seuraaviksi askeliksi määritettiin keskustelun jatkaminen laajennetun johtoryhmän seuraavan kokoontumisen yhteydessä<sup>18</sup>, jossa johtoryhmä tarkentaisi seuraavaa jatkotyöskentelyn agendaa. Keskeiseksi tekemiseksi identifioitiin ajatusten kokoaminen yhteen siitä, mitä on lähdetty tekemään ja mitä johdon yhteisellä strategisella viestinnällä käytännössä tavoitellaan. Sanojen ja

---

<sup>18</sup> Johtoryhmän kokouksessa 18.12.2018 ei syntynyt linjausta. Seuraavan, vuoden 2019 puolella järjestetyn tulevaisuusfoorumin agenda tematiikkoineen palautettiin valmisteltavaksi strategia- ja kehittämisyksikköön.

paperien sijaan toivottiin konkreettisia tekoja sekä korostettiin, että laajennettu johtoryhmä toimisi itse esimerkkinä muutoksen tekemisessä.

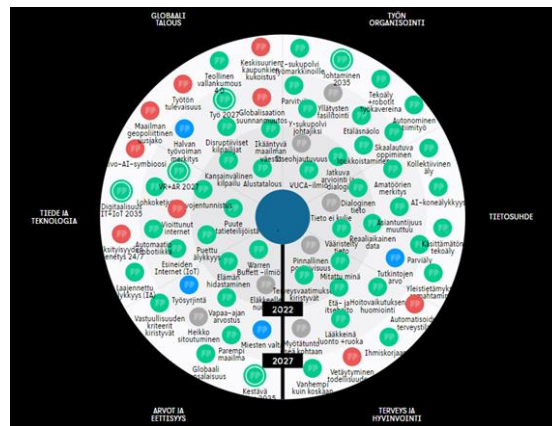
Tilaisuuden lopuksi tehtiin yhteenvetoa päivästä ja sen aikana heränneistä ajatuksista. Päivän alussa kuultuun alustukseen vedoten muistutettiin, että kaupungin tulisi luottaa omiin kivijalkoihinsa ja osaamiseensa, sillä Tampere on jo useiden tilasto- ja vertailutietojen valossa monessa suhteessa suomalaisten kaupunkien “ykkönen”. Johtoa kannustettiin uskaltamiseen ja haastamiseen sekä pohtimaan, miten muutos saataisiin pysyväksi olotilaksi sekä osaksi kaikkea ajattelua ja tekemistä. Kaupungin tunnistettiin toimivan jatkuvassa muutoksessa, josta maakunta- ja sote-uudistus muodosti vain yksittäisen osa-alueen. Jatkossa johdon tulisi tunnistaa ne muutosfoorumit, joilla uudistumista tapahtuu kaiken aikaa ennemmin, kuin rakentaa muutostyön lähtökohdat käynnissä olevalle hallinnonuudistukselle ja sen jälkeen seuraavalle “stabiilille Tampereen olotilalle”, jota ei ymmärretty voitavan käytännössä saavuttaa. Johtajilta peräänkuulutettiin konfliktiälyä, kykyä ajatella toisin, tunnistaa toisinajattelua edellyttävät paikat sekä vahvistaa alustuksessa esiin noussutta “tulevaisuusyhteensopivuuttaan”. Tilaisuus päätettiin loppusanoihin, jotka kiteyttivät työskentelyä ajaneen asenteen: “Muutosta ei voi paeta tulevaisuuteen, se tehdään nyt.”

## **5.2 Futures Platform -ennakointityökalu Tampereen kaupungin toimintaympäristöanalyysin tukena**

Vastauksena marraskuun tulevaisuusfoorumilla tunnistettuun toimintaympäristön analyysityön vahvistamisen tarpeeseen Tampereen kaupunki otti vuoden 2019 alussa käyttöön Futures Platform -nimisen digitaalisen tulevaisuuden ennakointityökalun (ks. kuvio 5). Työkalun tarkoituksena on tarjota organisaatiolle alusta tulevaisuuden systemaattisen ennakointiin, sekä muodostamaan kokonaiskuva tulevaisuuden toimintaympäristöstä ja tekemään perusteltuja strategisia valintoja. Työkalu sisältää ennakkoinnin ammattilaisten koostamia artikkeleita ja videoita muutosilmiöistä, jotka on visualisoitu dynaamiseen trendikarttaan. (ks. tarkemmin [www.futuresplatform.com](http://www.futuresplatform.com).)

Työkalun käyttöönoton tavoitteena oli auttaa kaupungin johtoa jäsentämään Tampereen tulevaisuutta sekä toimintaan erilaisilla aikajänteillä vaikuttavia muutosvoimia ja -ilmiöitä tulevaisuusfoorumilla peräänkuulutetun ennakointi- ja uudistumiskyvyn vahvistamisen tarpeeseen vastaamiseksi. Tulevaisuuskartan käyttöönottoa alustettiin palvelualueiden johtoryhmille 20.1.2019 strategiatyöskentelystä seuraavasti: “*Futures Platform -työkalu otetaan käyttöön tukemaan ylimmän johdon ja*

palvelualueiden tulevaisuustyötä. Helmikuun 2019 aikana työkalulla luodaan kaupungin laajennetun johtoryhmän sekä palvelualueiden johtoryhmien työskentelynä Tampereen tulevaisuuskartta. Tampereen tulevaisuuskartta on visuaalinen kooste keskeisimmistä Tampereen tulevaisuuden toimintaan ja toimintaympäristöön vaikuttavista ilmiöistä. Tulevaisuuskarttaa hyödynnetään mm. (1) ylimmän johdon tulevaisuuskeskustelussa ja kaupunkitasoisten toimenpidekokonaisuuksien tunnistamisessa, (2) toiminnan ja talouden suunnittelun tietopohjana, (3) kaupungin riskiprofiili- ja turvallisuustyön lähtökohtana, sekä (4) palvelualueiden ja yksiköiden tulevaisuustyön tukemisessa.”



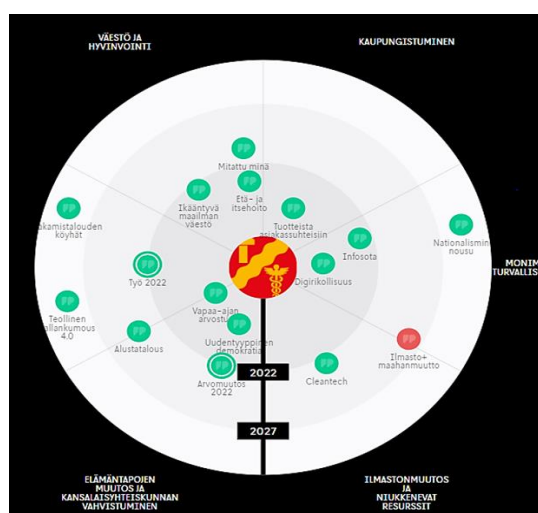
Kuvio 5. Esimerkki karttanäkymästä (Futures Platform)

Johdon työskentelyn fasilitoimiseksi työkalun käyttöönottoprosessi käynnistyi strategia- ja kehittämisyksikön nimettyjen jäsenten yhteisellä tapaamisella, jossa esiteltiin työkalun käyttötarkoitus ja -ohjeistus. Tapaamisessa tulevaisuuskartalle Tampereen kaupungille työkalun tarjoajan puolesta valmiiksi räätälöidyt temaattiset osa-alueet (työelämän murros, kaupungistuminen, väestö, elämäntapojen muutos ja kansalaisyhteiskunta, ilmastonmuutos ja niukkenevat resurssit, monimutkaistuva turvallisuusympäristö) vastuutettiin ja valmisteltiin pari- tai yksilötyöskentelynä seuraavaa tapaamista varten. Tarkoituksena oli koota johdolle näiden keskustelun tueksi aloitusnäkömää, johon nostettiin keskeisiksi tunnistettuja tulevaisuuden ilmiöitä erilaisin aikajäntein sekä todennäköisyyksittäin<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Futures Platform -ympäristössä ilmiöt jaetaan värikoodeittain eri luokkiin sen mukaan, millainen luonne kuvattavalle ilmiölle on tunnistettu ja miten ilmiön ennakoituaan tulevaisuudessa kehittyvän. Vihreät pallot kuvaavat suurella todennäköisyydellä vahvistuvia ilmiöitä; harmaat pallot ovat kehityksen heikkoja signaaleja, usein irrallisia yksittäistapausten kuvauksia tai havaintoja ajassa tapahtuvasta muutoksesta; siniset pallot kuvaavat suurella todennäköisyydellä heikkeneviä ilmiöitä, joiden vaikutus tai laajuus on tarkasteluhetkellä vielä merkittävä, mutta jonka uskotaan tulevaisuudessa vähenevän; ja punaiset pallot ovat kehityksen “villejä kortteja”, jotka omaavat suuren vaikutuksen mutta pienen todennäköisyyden. Punaiset ilmiöt ovat melko epätodennäköisiä kehityskulkuja tapahtuvaksi juuri siinä muodossa, jossa ne on kirjoitettu, mutta jotka eivät missään tapauksessa ole mahdollisia. Lisäksi kartalla on valkoreunuksisia vihreitä palloja, jotka ovat yhteenvetoja isoissa teema-alueissa tapahtuvista muutoksista. (Futures Platform.)

Tampereen tulevaisuuskarttaluonnos vietiin kaupungin laajennetun johtoryhmän sekä palvelualueiden johtoryhmien arvioitavaksi aikavälille 1.–14.2.2019. Arviointikutsu lähetettiin yhteensä 48 henkilölle, joista 26 rekisteröityi työkalun arvioijaksi. Työskentelyn saatteenä luki seuraavasti: *“Tampereen tulevaisuuskartta on visuaalinen kooste Tampereen tulevaisuuden toimintaan ja toimintaympäristöön vaikuttavista ilmiöistä. Johtoryhmien arvioinnin tuloksena tunnistetaan koosteen keskeisimmät ilmiöt sekä luodaan kuvaa millaisia mahdollisuuksia ja uhkia ilmiöihin liittyy. Futures Platform -työkalun ilmiöt pohjautuvat tulevaisuuden tutkijoiden kokoamaan laajaan aineistoon. Strategia- ja kehittämissyksikkö on valmistellut näiden pohjalta Tampereen tulevaisuuskartan. Tavoitteena on, että tulevaisuuskartta on jatkossa vuosittain päivitettävä näkymä niistä ilmiöistä, joiden etenemistä meidän tulee aktiivisesti seurata sekä joita meidän tulee jatkuvasti peilata suhteessa kaupungin kehittämiseen.”* Lisäksi saate sisälsi ohjeistuksen työkalun käytöstä.

Tarkoituksena oli, että johtoryhmien jäsenet pääsivät henkilökohtaisesti tarkastelemaan ilmiökarttaa ja muokkaamaan sitä tarpeelliseksi katsomallaan tavalla esivaiheessa esiin nostettuja ilmiöitä muokkaamalla, poistamalla tai uusia ilmiöitä kartalle lisäämällä. Johtoa pyydettiin lopuksi äänestämään tulevaisuuskarttaluonnoksen ilmiöistä kaupungin tulevaisuuden näkökulmasta keskeisimmät. Eniten ääniä saaneet ilmiöt muodostivat tämän jälkeen Tampereen tulevaisuuskartan (ks. kuvio 6). Tarkoituksena oli, että kartasta tunnistettaisiin kolme keskeisintä ilmiötä, joita olisi tarpeen mukaan mahdollista käsitellä vuoden 2019 aikana laajennetussa johtoryhmässä.



Kuvio 6. Tampereen tulevaisuuskartta johdon käsittelyn jälkeen

Futures Platform-työkalun arvioinnin tulokset ja työkalun hyödyntäminen tulevaisuudessa käsiteltiin laajennetun johtoryhmän kokouksessa 19.2.2019. Laajennetun johtoryhmän sekä palvelualueiden

johtoryhmien arviointien pohjalta eniten ääniä saaneiksi ilmiöiksi identifioituivat (1) cleantech, (2) ilmastonmuutos ja maahanmuutto, (3) teollinen vallankumous, (4) ikääntyvä maailman väestö, (5) työn muutos/murros, (6) vapaa-ajan arvostus, (7) etä- ja itsehoito, (8) informaatio-sota, (9) uudentyyppinen demokratia, (10) digirikollisuus, sekä (11) arvojen muutos. Muiksi tärkeiksi koetuiksi ilmiöiksi identifioituivat ilmiöt “tuotteista asiakassuhteisiin”, “nationalismin nousu”, “alustatalous”, “jakamistalouden köyhät”, sekä “mitattu minä”. Eniten ääniä osakseen saaneet ilmiöt jäsenyivät edelleen pääteemoittain seuraavasti: (1) ilmastonmuutos ja niukkenevat resurssit, (2) elämäntapojen muutos ja kansalaisyhteiskunnan vahvistuminen, (3) työelämän murros, (4) väestö ja hyvinvointi, (5) kaupungistuminen, sekä (6) monimutkaistuva turvallisuusympäristö.

Johtoryhmän jatkotyöskentelyn pohjaksi ehdotettiin, että johtoryhmä valitsisi, mikäli näkisi tarpeellisenä, a) eniten ääniä saaneista ilmiöistä kolme ilmiötä, jotka avattaisiin johtoryhmälle (erikseen sovittavan valmistelun kautta) keskustelun pohjaksi, tai b) kolme pääteemaa ilmiöineen, joiden sisältöjä avattaisiin johtoryhmälle erikseen sovittavan valmistelun kautta keskustelun pohjaksi. Lisäksi johtoryhmälle esitettiin keskustelua arvioinnin tuloksista sekä linjattavaksi, miten ja millä foorumeilla tulevaisuuskarttaa hyödynnetään kevään ja/tai syksyn 2019 aikana. Tulevaisuuskartan tuotoksia päätettiin jatkojalostaa seuraavalla tulevaisuusfoorumilla, joka järjestettiin maaliskuussa.

### **5.3 Tulevaisuusfoorumi 14.3.2019: Kaupunkitasoiset toiminnan painopisteet**

Maaliskuussa Tampere-talossa järjestetyn toisen tulevaisuusfoorumin tavoitteena oli luoda pohja vuoden 2020 toiminnan ja talouden suunnittelulle seuraavalla sanoituksella: *“(1) Muodostamalla ylimmän johdon yhteinen tilannekuva ja näkemys toimintaympäristön ja organisaation palvelu- ja toimintakyvyn keskeisimmistä haasteista, (2) tunnistamalla kaupunkitasoiset toiminnan painopisteet, joissa on onnistuttava, jotta toiminnassa edetään strategian suuntaan ja pystytään toteuttamaan kunnan perustehtävä(t), sekä (3) tarkastelemalla toimintaa pidemmällä aikavälillä haastavia muutosvoimia.”* Kuten marraskuun tulevaisuusfoorumi, myös kevään tilaisuuden agenda valmisteltiin etukäteisesti strategia- ja kehittämis- sekä henkilöstöyksikön yhteistyönä strategiatimin koordinoimana. Strategiatimin edustajat kävivät vastaavasti etukäteisesti taustoittamassa työskentelyn tarkoitusta sekä hakemassa tilaisuuden tavoitteita palvelevaa sanoitusta yhdessä pormestarin ja konsernijohtajan kanssa. Tällä kertaa esikontaktoitiin myös palvelualueiden johtajat, joilta pyydettiin tilaisuuteen puheenvuoro kunkin palvelualueen ajankohtaisista kysymyksistä ja toiminnan ja talouden suunnittelun lähtökohdista.

Tulevaisuusfoorumi avattiin toteamalla, että kyseisessä tilaisuudessa on tarkoitus “mennä vahvasti käytännön asioihin”. Työskentelyn tavoitteeksi identifioitiin Tampereen nykytilan asemoiminen suhteessa toimintaympäristön muutoksiin (missä mennään), tilannekuvan luominen niistä ympärillä tapahtuvista muutoksista, jotka vaikuttavat kaupungin toimintaan sekä sellaisten asioiden valitseminen, joissa kaupungin on erityisesti onnistuttava tulevaisuuden toiminta- ja uudistumiskyvyn lunastamiseksi. Tämän jälkeen käytiin lyhyesti läpi ajankohtaista, maakunta- ja sote-uudistuksen edellisviikolla ilmoitettua kaatumista ja sitä, millaisia ajatuksia uudistuksen kaatuminen oli herättänyt kuuden suurimman kaupungin yhteisessä kokoontumisessa. Uudistuksen jälkeen pohdittiin edunvalvonnallisia kysymyksiä Tampereen pääraataan liittyen sekä sitä, miten tunnin junayhteys Tampere-Helsinki -välillä vaikuttaisi kaupungin kasvuun ja kantokykyyn tulevaisuudessa.

Avaussanojen jälkeen palvelualueiden johtajat sekä konsernijohtaja pitivät avauspuheenvuoron omalle vastualueelleen kohdistuvista merkittäväksi kokemistaan haasteista vastauksena strategiatimiin tuottamaan esisanoitukseen: *“Viestit vuoden 2020 suunnittelulle: tiiviit nostot toimintaympäristön ja organisaation palvelu- ja toimintakyvyn keskeisistä haasteista”*. Jokainen johtaja esitteli vuorollaan oman toimialueensa - hyvinvoinnin, elinvoiman ja kilpailukyvyn, kaupunkiympäristön sekä talous- ja henkilöstökysymysten - tarkasteluhetkisen kehityksen ja keskeiset tulevaisuusnäkymät. Jokaisen puheenvuoron jälkeen tilaisuuden muiden osallistujien oli mahdollista esittää puheenvuoron pitäjälle esitystä tarkentavia kysymyksiä, joskaan varsinaista keskustelua esitysten sisällöistä ei yksittäisiä kysymyksiä lukuun ottamatta käyty.

Palvelualueiden ja konsernijohtajan katsausten jälkeen siirryttiin työskentelyn seuraavaan strategiatimiin alustamaan vaiheeseen, joka kulki otsikolla *“Yhteisen strategisen näkemyksen tarve”*. Työskentelyä alustettiin kokoamalla yhteen edellä käytyä keskustelua Tampereen palvelutoimintaa koskettavista toimintaympäristöllisistä muutoksista ja tuomalla pohdittavaksi, miten esiin nousseita isoja aihioita olisi mahdollista lähteä kaupunkitasolla yhdessä taklaamaan. Johtamisen keskeisenä haasteena korostettiin tarkasteluhetkistä heikkoa taloustilannetta, jonka pohjalta kysymyksenä esitettiin, millaisia keinoja on löydettävissä talouden tasapainottamiseksi sekä miten kaupungin toiminnan pitkän aikavälin vaikuttavuus suhteessa talouden ongelmien ratkomiseen lyhyellä aikavälillä voitaisiin sovittaa yhteen. Tarvittavista toimenpiteistä siirryttiin keskustelemaan edelleen otsikolla *“Strategian tarkastelu ja toimeenpano osana toiminnan ja talouden suunnittelua”*. Todettiin, että ulottuessaan vuoteen 2030 strategia sisältää varsin laajoja kokonaisuuksia, ja kaupungin nykyisessä taloustilanteessa strategian ottaminen johtamisen viitekehykseksi koko sisällöllisessä



laajuudessaan näyttäytyy käytännössä mahdottomana. Keskustelun taustalla esitettiin Tampereen strategiakarttaa (ks. liite 2) strategisine tavoitteineen ja painopisteineen. Tarkastelun pohjalta esitettiin, että tilaisuudessa tulisi valita asiat, joihin johtamisessa panostettaisiin “talouden tasapainottamisesta huolimatta, tai sen vuoksi”.

Strategian tarkastelua jatkettiin toiminnan ja talouden suunnittelun viitekehyksessä esisanoituksella *“Strategisen johtamisen keskeinen elementti on valitun strategian säännöllinen tarkastelu suhteessa toimintaympäristön ja organisaation palvelu- ja toimintakyvyn muutoksiin”*. Tästä näkökulmasta tuotiin pohdittavaksi ajatus rullaavasta, vuosittain tarkistettavasta strategiasta, johon monien yritysten oli havaittu jo siirtyneen. Esitettiin, että kaupungissa tulisi rullaavan strategian tavoin vuosittain tarkastella toimintaympäristönsä muutoksia, havaittuihin muutoksiin tarttumista sekä sitä, miten muutokset jäsentyvät suhteessa kaupunkiorganisaation sisäisiin tekijöihin strategian toimiessa johtamisen yleisenä viitekehyksenä. Pohjustuksessa korostettiin, että strategiatarkastelun tarkoituksena ei olisi muuttaa valtuuston hyväksymää strategiaa, vaan kirkastaa ja tulkita sitä suhteessa tarkasteluhetkellä tunnistettuihin haasteisiin. Strategiatarkastelun ehdotettiin otettavan toteutettavaksi jatkossa vuosittain talousarvion suunnittelun pohjana.

Strategiakeskustelua alustettiin edelleen strategian toimeenpanosta. Puheenvuorossa todettiin, että strategian toimeenpanon haasteiksi on tunnistettu strategian sisältöjen moninaisuus sekä yhteisten kaupunkitasoisten sisältöjen toimeenpano ja johtaminen, jonka tarpeita kaupungin nykyiset kehitysohjelmat eivät johdon kokemusten mukaan riittävästi palvele. Todettiin, että toimeenpano edellyttäisi valintojen tekemistä siitä, mihin lähivuosina panostamalla strategian tavoitteet voidaan pitkällä tähtäimellä saavuttaa. Tämän pohjalta esitettiin, että johdon tulisi määritellä kaupunkitasoiset toiminnan painopisteet, joiden tarkoitus oli auki sanoitettu seuraavasti: *“Kaupunkitasoiset toiminnan painopisteet kuvaavat kokonaisuuksia, joissa onnistuminen edellyttää toimenpiteitä kaikilta kaupungin toimijoilta. Onnistuessaan niiden hyödyt toteutuvat yhtä yksikköä laajemmin koko kaupungin näkökulmasta.”*

Painopisteiden tarkoitusta täsmennettiin selittämällä, että painopisteet edustaisivat johtamisen yhteistä suuntaa, niillä olisi yksittäisiä yksiköjä laajempia kaupunkitasoisia vaikutuksia, jokaisella toimialueella olisi “jonkinlainen tulokulma asiaan” ja että painopisteet näkyisivät kaikessa kaupungin tekemisessä. Painopisteet toimisivat perustana talouden ja toiminnan suunnittelulle ohjaamalla

talousarvion tavoitteiden asettamista, palvelu- ja vuosisuunnitelmien laadintaa, kehittämistoimintaa, johtoryhmätyöskentelyä sekä tavoitekeskustelujen sisältöjä. Painopisteiden lisäksi palvelualueiden toiminnassa toteutettaisiin strategiaa kunkin substanssin omien painotusten mukaisesti. Painopisteiden linjaamistarvetta perusteltiin sillä, että aiempina vuosina kaupunginhallituksen kehittämiskokouksiin viety listaus toiminnan painopisteistä seuraavan vuoden talousarvion valmisteluun oli valmisteltu liian vähäisellä yhteisellä keskustelulla. Tältä pohjalta toivottiin, että painopisteitä valmisteltaisiin jatkossa yhteisesti esimerkiksi kaupungin laajennetun johtoryhmän kesken tulevaisuusfoorumi-tyyppisenä työskentelynä, ja että näin muodostetut toiminnan ja talouden lähtökohdat sisältyisivät kaupunginhallituksen kehittämiskokoukselle vietäviin vuosittaisia toiminnan ja talouden suunnittelun lähtökohtia koskeviin aineistoihin.

Strategian toimeenpanon kysymyksistä siirryttiin pohjustamaan kaupunkitasoisten toiminnan painopisteiden valintaa. Johdolle esiteltiin diamuotoisesti esivalmisteluna koostettuna Tampereen strategian sisältämät 16 painopistettä. Painopisteet esitettiin pallokuvioina, joista osa oli valko- ja osa punapohjaisia. Jaottelun perusteena oli, että punaiset pallot edustivat esivalmistelijoiden tulkintaa kaupungin eri toimialueille yhteisiksi miellettyistä painopistealueista, joiden pohjalta johdolle seuraavaksi esiteltävää jäsenystä taustoitettiin toteutettavan. Painopisteistä todettiin, etteivät ne runsaudessaan tarjoa selkeää viestiä toiminnan ohjaamiselle, joten valintoja on tehtävä.

Seuraavaksi johdolle esiteltiin uudella dialla varsinainen pohjaehdotus kaupunkitasoisiksi toiminnan painopisteiksi. Diaa pohjustettiin toteamalla, että jos tarkastellaan toimintaympäristön haasteita, palvelualueiden tekemiä nostoja, lautakuntien ja konsernihallinnon nykyisten palvelu- ja vuosisuunnitelmien sisältöjä, Tampere 2020 -projektin tuottamia aineistoja sekä kaupungin käynnissä olevaa kehittämistoimintaa, voisivatko ehdotetut painopisteet vastata yhteisiin toiminnallisiin tarpeisiin. Kyseessä korostettiin olevan nimenomaan yhteisesti jalostettava pohjaehdotus, ja että lopputulos voisi muodostua hyvin toisenlaiseksikin. Pohjaehdotus sisälsi kahdeksan painopistettä:

1. yhteisöllinen toiminnan tukeminen ja alustojen luominen
2. lasten ja nuorten hyvinvointierojen tasaaminen
3. kaupungin kasvun hallinta
4. hiilineutraalisuuden edistäminen
5. työntekijäkokemuksen parantaminen
6. toiminnan ja palveluprosessien tehostaminen, sujuvuus ja -yhdyspinnat

7. tuloksellinen hankinta ja omistaminen, sekä
8. sote-uudistuksen toteuttaminen.

Kaupunkitasoisten toiminnan painopisteiden valitsemiseksi seurasi aikaisemman tulevaisuusfoorumin tavoin keskustelu pöytäryhmittäin. Työskentelyn pohdintaa ohjattiin saatteella *“Ovatko nämä Tampereen kaupungin lähivuosien kaupunkitasoiset toiminnan painopisteet, joiden tulisi näkyä kaikkien kaupungin yksiköiden toiminnassa? Puuttuuko joku, pitääkö jotain muuttaa (max. 5)?”* Lisäksi pöytäryhmiä ohjeistettiin toteuttamaan pohdintaa painopisteistä suhteessa palvelualueiden esiin nostamiin toimintaympäristön ja palvelu- ja toimintakyvyn haasteisiin ja ilmiöihin, ja, mikäli aikaa jäisi, pohtimaan, miten painopisteitä tulisi käytännön tasolla johtaa.

Painopisteiden valinta toteutettiin siten, että painopisteiden pohjaehdotuksesta käytiin keskustelua pöytäryhmittäin, minkä jälkeen pöytäryhmien keskuudestaan valitsemat puheenjohtajat esittelivät ryhmänsä painopiste-ehdotukset suullisesti muille tilaisuuden osallistujille. Työtilan etuosassa sijaitsevalle valkokankaalle heijastettiin keskustelun tueksi diapohja, johon strategiatiimistä nimetyt fasilitoijat tuottivat keskustelun edetessä tietokoneavusteisesti hahmotelmaa johdon keskeisimmiksi kokemista painopisteistä ryhmittelemällä näitä keskustelun tuottaman toiston mukaan ydin- ja tukiteemallisiksi kokonaisuuksiksi. Palloja siirtelemällä ja värikoodaamalla painokkuuksien jäsentyminen tehtiin yhteisesti näkyväksi ja keskustelun edetessä reaaliaikaiseksi seurattavaksi. Kaupunkitasoisiksi toiminnan painopisteiksi valikoituivat lopulta:

1. lasten ja nuorten hyvinvointierojen tasaaminen
2. kaupungin kasvun/elinvoiman hallinta
3. hiilineutraalisuuden edistäminen
4. toiminnan tehokkuus ja sujuvuus (sis. tulokselliset hankinnat ja omistaminen), sekä
5. työntekijäkokemuksen parantaminen.

Pohjaehdotuksesta oltiin työskentelyn lopussa varsin yksimielisiä. Johdon esittämät muutosehdotukset jäsenyivät lähinnä painopisteiden vaihtoehtoisiin sanoituksiin (esim. olisiko sopivin termi kaupungin kasvun ja vetovoiman tukeminen vai elinvoiman aktiivinen edistäminen), ja näiden myötä eri sanoitusten sisällöllisten ja painotuksellisten erojen pohdintaan.

Kaupunkitasoisten toiminnan painopisteiden valitsemisen jälkeen pöytäryhmätyöskentelyä jatkettiin vielä lopuksi strategiatiimin alustamana sanoituksella *“Toimintaamme haastavat muutosvoimat.”* Tarkoituksena oli luoda yhteinen näkemys niistä keskeisimmistä lähivuosien tekijöistä, joiden tarkastelua kaupungin strateginen uudistumiskyky eritoten edellyttäisi. Johdolle esitettiin Tampereen strategiatyössä tunnistetut muutosvoimat, jotka ovat (ei tärkeysjärjestyksessä): teknologinen kehitys, työelämän murros, kaupungistuminen, globalisaatio, kaupunkien välinen kilpailu, kansalaisyhteiskunnan vahvistuminen, ilmastonmuutos ja niukkenevat resurssit, sekä monimutkaistuva turvallisuusympäristö. Johdon pohdintaa alustettiin sanoituksella: *“Mistä muutosvoimista/tulevaisuuden ilmiöistä meidän pitäisi puhua enemmän, jotta syvennämme ymmärrystämme kaupunkitasoisista toiminnan painopisteistä ja pystymme johtamaan niitä 2020-luvulle? Nostakaa 1-3 teemaa, joihin toivotte kaupungin johtamisessa kiinnitettävän huomiota.”* Äänestyksen perusteella jatkokeskustelua edellyttäviksi ilmiöiksi nousivat lopulta (ei tärkeysjärjestyksessä): kaupungistuminen, kansalaisyhteiskunnan vahvistuminen, ilmastonmuutos ja niukkenevat resurssit sekä työelämän murros.

Kaupunkitasoisten toiminnan painopisteiden sekä ilmiöiden lopulliset muotoilut ja käytännön johtaminen päätettiin jatkolinjattavan laajennetun johtoryhmän seuraavassa kokouksessa 26.3.2019.

## 5.4 Kaupunkitasoisten toiminnan painopisteiden linjaaminen

Kaupungin laajennettu johtoryhmä kokoontui 26.3.2019 keskustelemaan 14.3.2019 toteutetun tulevaisuusfoorumin pohjalta. Johtoryhmän linjattavana olivat tulevaisuusfoorumeissa muodostetut ehdotukset kaupunkitasoisiksi toiminnan painopisteiksi sekä valittujen painopisteiden sisältöjen määrittely ja toimeenpano. Lisäksi tarkoituksena oli linjata tulevaisuuskeskustelun tulevien vuosien konseptit ja foorumit. Käsittelyä alustettiin johtoryhmälle strategiatiimin valmistelun pohjalta seuraavalla sanoituksella: *“Tampereen strategian toimeenpano edellyttää valintojen tekemistä siitä, mihin lähivuosina panostamalla strategian tavoitteet voidaan pitkällä tähtäimellä saavuttaa. Kaupunkitasoiset toiminnan painopisteet ovat asiakokonaisuuksia, joissa onnistuminen edellyttää toimenpiteitä kaikilta kaupungin toimijoilta. Niiden lisäksi palvelualueiden toiminnassa toteutetaan strategiaa kunkin omien painotusten mukaisesti.”* Esityksen pohjalta laajennettu johtoryhmä linjasi lopullisiksi kaupunkitasoisiksi toiminnan painopisteiksi seuraavat teemakokonaisuudet:

- lasten ja nuorten hyvinvointierojen kaventaminen
- kaupungin kasvun vahvistaminen ja hallinta

- hiilineutraalisuuden edistäminen
- toiminnan ja palveluprosessien uudistaminen, sekä
- työntekijäkokemuksen parantaminen.

Valitut painopisteet etenivät kaupunginhallituksen kehittämiskokoukseen 1.4.2019, jossa kaupunginhallitus hyväksynnällään vahvisti johtoryhmän linjauksen mukaiset painopisteet. Kaupunkitasoisten toiminnan painopisteiden toimeenpanosta linjattiin johtoryhmän kokouksessa tarkemmin seuraavaa: (1) Kullekin kaupunkitasoiselle toiminnan painopisteelle on Tampereen strategiassa 2030 asetettu valtuustokauden kattavia vaikuttavuustavoitteita ja mittareita. Painopisteet ohjaavat myös talousarvion 2020 toiminnan tavoitteiden asettamista. Vastuutahona strategia- ja kehittämissyksikkö, (2) Lautakuntien ja konsernihallinnon palvelu- ja vuosisuunnitelmissa asetetaan painopisteille konkreettisia toimenpiteitä vuodelle 2020. Vastuutahona palvelualueet sekä konserniyksiköt, sekä (3) Kaupungin kehittämistoimintaa suunnataan painopisteiden suuntaan (salkkujohtoryhmien työn tuki, kehitysohjelmat). Vastuutahona strategia- ja kehittämissyksikkö.

Varsinaisten kaupunkitasoisten toiminnan painopisteiden linjaamisen ohella johtoryhmässä tarkasteltiin niin sanottuja *nouseviksi teemoiksi* nimitettyjä kokonaisuuksia. Näiksi hahmottuivat tulevaisuusfoorumeissa käydyn keskustelun pohjalta:

- tuloksellinen hankinta ja omistaminen
- yhteisöllisen toiminnan tukeminen ja alustojen luominen, sekä
- sote-uudistuksen toteuttaminen.

Teemoista todettiin jatkettavan keskustelua vuoden 2019 aikana johdon johtamisfoorumeissa ja laajennetun johtoryhmän kokouksissa. Tulevaisuusfoorumien osalta esitettiin, että vuodesta 2020 lähtien ylimmälle johdolle järjestetään tulevaisuusfoorumi kerran vuodessa. Jatkossa tulevaisuusfoorumi käynnistää vuosittaisen toiminnan ja talouden suunnitteluprosessin, ja foorumilla muodostetaan yhteinen tilannekuva tulevaisuudesta ja linjataan sen pohjalta kaupunkitasoisista toiminnan painopisteistä. Tulevaisuusfoorumien toteutuksesta vastaa strategia- ja kehittämissyksikkö.

## 6 STRATEGIAN KIRKASTAMINEN - JOHDON NÄKÖKULMIA

Tulevaisuusfoorumeilla käydyn keskustelun merkityksen jäsentämiseksi Tampereen kaupungin laajemmassa strategisen johtamisen tarkastelukontekstissa tutkimukseen haastateltiin kaupungin ylintä luottamushenkilö- ja viranhaltijajohtoa. Johdon haastattelujen sisällöt niveltäytyivät Tampereen strategiseen johtamisperustaan strategisten valintojen tekemisen alustana, tulevaisuusfoorumien edustamaan työskentelyyn ja sen tuotoksiin, ylimmän johdon strategiseen keskusteluun, sekä kaupungin tulevaisuuden strategisiin ennakointivalmiuksiin.

### 6.1 Strategian sisällöllinen laajuus strategisen tahtotilan hämähäryttäjänä

Johtoa pyydettiin aluksi esittämään näkemyksensä strategiasta johtamisen välineenä, kaupungin strategisen johtamisen nykytilasta sekä nykytilaan mahdollisesti sisältyvistä haasteista.

Haastatteluissa strategia nimetään yksimielisesti kaupungin johtamista velvoittavaksi perustaksi, joka saa kiitosta ajanmukaisuudestaan sekä johtamisen kunnianhimoisuutta ruokkivasta tavoitetasostaan. Tampereen strategiatyön nähdään kaupungin viimeisimmän toimintamalliuudistuksen myötä kehittyneen entistä kokonaisvaltaisemmaksi ja strategian tulleen yhä vahvemmin johtamisen viitekehyykseksi. Strategian integroivan vaikutuksen koetaan heijastuneen esimerkiksi kehittämisen johtamiseen, jota pohdittiin toteutettavan nykyisellään aiempaa keskitetympin ja yhtenäisemmin.

*“No ihan siis lähtökohtaisesti mä ajattelen niin, että strategia on sen kaiken toiminnan perusta. Ja se on mun mielestä semmonen asia, jonka kanssa meidän organisaationa pitää tehdä koko ajan töitä, että me palautetaan siihen strategiaan näitä asioita. Ja me ollaan aika paljon siinä itseasias päästy eteenpäin jos mä ajattelen meidän palvelualueita, et vaikka meidän kehittämisen kokonaisuus, mä otan esimerkin, tää on vaan yks esimerkki, meillä on salkkumalli kehittämiseen ja projekteihin luotuna, niin sillon kun me aloitettiin 2,5 vuotta täällä organisaatiorakenteella tekemään niin meillä oli hyvin semmonen sirpaleinen se kehittämisen ja projektien maailma, ja nyt kun me katotaan nii meillä on hankkeitten määrä vähentynyt ja strategisuuden aste on noussu, kun sitä johdetaan systemaattisesti ja se strategia on koko ajan siellä taustalla.”*

*“Strategia Sinulle paras ja kaikki ne ydinviestit mitä siellä on, toimintatapaviestit, on mun mielestä ihan modernia johtamista ja tavoitteellisia asioita ja näin. Ja mun mielestä hyvä, että se on erittäin tavoitteellinen ja kehitysnälkäinen strategia mitä kaikkee pitäis saada aikaan.”*

Strategian merkittävyyden koetaan niveltävän sen kaupunkiorganisaation käsittämää laajaa, eri toiminta-alueista muodostuvaa systeemiä läpäisemään pyrkivään ohjausvaikutukseen. Strategian todetaan nykyisessä, varsin yleistasoisessa tavoiteasetannassaan mahdollistavan laajan liikkumavaran kaupungin strategisessa johtamisessa tehtäville valinnoille, sekä varmistavan johtamisen selkänöjan nopeastikin muuttuvissa olosuhteissa. Strategian mahdollistama liikkumavara koetaan tärkeäksi, jotta johtamisessa on mahdollisuus toteuttaa tarvittaessa laajempiakin suunnanmuutoksia.

*“--mä suhtaudun siihen strategiaan et se on ihan välttämätön, ja varsinkin kun on näin iso organisaatio kysymyksessä niin se antaa sitä suuntaa ja tuo niitä painopisteitä. Toki tietäen ne heikkoudetkin, kun on iso organisaatio kysymyksessä ja muutokset tapahtuu aika nopeastikin täälläkin, niin sit se voi jo vanhentua siinä valtuustokauden aikana se strategia tietyllä tavalla. Mutta se on kuitenkin aika yleisellä tasolla, onneksi, tästä näkökulmasta se antaa sen suunnan varmasti.”*

Osa haastateltavista kokee strategian mahdollistaman liikkumavaran nykyisessä, tulkintaa sallivassa tavoiteasetannassaan jopa liiankin mahdollistavana. Strategian todetaan laaja-alaistuneen kaupungin viimeksi läpikäymän strategiaproessin myötä, jonka käsittämän monivaiheisen ja -äänisen työstöprosessin seurauksena strategiaan alun perin viranhaltijavalmisteluna ajateltujen painotusten koetaan häiventyneen. Vaikka strategiaan valettujen intressien runsaus koetaan yhtäältä kaupungin johtamista rikastuttavana vahvuutena, osa haastateltavista kokee strategian ohjausvaikutuksen lunastamisen haastavana ja suhtautuu strategian tarjoamaan johtamisperustaan, nimenomaan johtamisessa tehtävien valintojen priorisoimisen näkökulmasta, jossain määrin varauksellisesti.

*“Lähtökohtaisesti tarjoaa ihan vahvan perustan, mutta määrättyllä tavalla mun mielestä, se tietenkin liittyy niin Tampereen kuin muidenkin kaupunkien strategiaan, että se on niin pitkän, joka on tietenkin siis vahvuus, että siinä on tällaisen myös sen poliittisen ja tällaisen yhteensovittävän prosessin tulos, että se, että vähän sieltä sitten ehkä, sanotaan että prosessin myötä ne kärjet vähän tylsistyy.”*

*“Se mikä meillä taas on haaste on se, että kun strategia valmistuu poliittisen prosessin kautta niin se tahtoo siinä miten virkamiehet sen näkee vähän levitä ja rönsyillä sinne tänne, et sinne täytyy kaikki mahdollinen kirjata maan ja taivaan välillä. Ja sit voi kysyä, että onko se enää strateginen.”*

Tampereen strategiaproessia koskettavan moniäänisyyden ymmärretään haastavan kuntakentällä laajemmin muidenkin kaupunkien tarkasteluhetkistä strategiatyötä. Strategian ilmaiseman tahtotilan laajakatseisuuden pohditaan Tampereen tarkastelukontekstissa jäsentyvän kaupungin strategiaproessin kehittymiseen aikaisempaa keskustelevammaksi ja osallistavammaksi, minkä seurauksena strategiatyöhön osallistuvat sidosryhmät ja näiden strategiatyöhön huomioitavaksi tuottamat initiaatiivit ovat vastaavasti lukuistuneet. Verkostoitumiskehityksen seurauksena kaupungin

aikaisemman, pitkälti kaupunkiorganisaation sisäisenä valmisteluna toteutetun strategiaprosessin koetaan uuden strategian myötä avautuneen selkeästi yhteisöllisempään suuntaan<sup>20</sup>.

*“-- mitä enemmän me mennään suuntaan, jossa yhteisöllisesti haetaan näkökulmia ja keskustellaan kaikkia asioita, mikä on mun mielestä hyvä juttu, niin sitä vaikeempaa meillä on tehdä valintoja. Koska kuunnellaan kaikkia niin kaikki asiat tulee esille, ja sitä kautta se tavallaan fokuksen löytäminen on hankalampaa. Jos ajatellaan semmosta mallia, jossa ehkä ennen, tää on mun fiilis, on ollu ehkä harvempi porukka joka on tehny ne valinnat, ja sit muut on ollu tekemässä niitä toteutuksia, niin joka on ollu ehkä sen aikaista demokratiaa että ei oo kaikilta kyselty ja kaikkien kanssa juteltu ja verkostona mietitty asioita, niin silloin on ehkä ollu vähän selvempiä tavoitteita mitä tehään ja mitä ei tehä.”*

Strategiaprosessin avautumisen ohella strategian sisällöllistä laajuutta selittäväksi tekijäksi osoitetaan kaupungin pormestariperustainen johtamisjärjestelmä, jossa valtuustokausittain laadittava pormestariohjelma toimii strategiatyötä velvoittavana perustana strategian lyhyen ja pitkän aikavälin tavoiteltavien tulosten asettamiselle. Pormestariohjelma koetaan merkittävänä, kaupungin eri valtuustoryhmien politiikkoja yhteen nivovan ja yhteisen sitoutumisen mahdollistavana johtamiselementtinä, mutta toisaalta yksityiskohtaisestikin määritellyistä yhteiskunnallisista vaikuttavuuspyrkimyksistä ponnistavana asiakirjanaan osaltaan hankaloittavan kaupungin strategisen tahtotilan ja tavoiteasetannan muotoilua.

*“Se tuo omat haasteensa, että meillä tehdään pormestariohjelma. Mä ymmärrän sen, että se poliittisesti sitouttaa nämä ryhmät, mut sit sen ja strategian suhde toisiinsa. Ja sitten kun pormestariohjelma on hyvin yksityiskohtainen tietyiltä osin, niin miten niitä asioita uitetaan sinne strategiaan, niin siinä on omat haasteensa kanssa.”*

Kaupungin strategista johtamista haastavaksi tekijäksi nimetään varsin yksimielisesti strategian poliittisesta moniäänisyydestä kumpuava sisällöllinen laajuus, jonka ei koeta tarjoavan kaupungin johtamistoiminnallisia panostuksia ohjaavia perusvalintoja. Osa haastateltavista kyseenalaistaakin strategiaprosessin mahdollisuuden tuottaa kaupungin johtamiselle strategisia valintoja aidosti osoittava ja näiden mukaisesti päätöksentekoa velvoittava perusta. Haasteellisen aselman koetaan heijastuvan strategian ja poliittisen päätöksenteon väliseen suhteeseen, jossa päätöksenteon strategialähtöisyys sekä strategian sitovuus suhteessa kaupungin toimintaa koskettaviin kysymyksiin näyttäytyy paikoin epäsuorana tai vaikeasti todennettavana. Vaikka päätöksenteon periaatteiden

---

<sup>20</sup> Kaupungin strategiatyön avautumisesta kuntayhteisöön kertoo osaltaan Tamperelaisessa 30.8.2017 julkaistu kolumnikirjoitus, jossa kaupungin konsernijohtaja toteaa, että “Strategiaa tehdään yhdessä luottamushenkilöiden, henkilöstön sekä keskeisten sidosryhmien kanssa lukuisilla eri foorumeilla. Enää ei puhuta kaupunkistrategiasta vaan Tampereen strategiasta, jolla halutaan korostaa, että Tampere toimii osana kaupunkiyhteisöä. Kaupunki haluaa tehdä hyvää kaupunkia yhdessä muiden toimijoiden kanssa.”



palauttamista strategiaan ei koeta täysin yksiselitteiseksi, asetelman ei kuitenkaan koeta toistaiseksi synnyttäneen merkittäviä ristiriitoja strategian ja politiikan väliseen vuorovaikutukseen.

*“Mutta on sitten tietenkin semmonen haaste, että sitten kun meidän pitäis tehdä oikeesti strategisia valintoja, niin tietenkin voi kysyä kriittisesti sitä, että tarjooko se [strategia] meille sit kuitenkaan niitä valintoja. Et onks sekin, et pormestariohjelmassa on se et se on toiveiden tynnyri, niin ohjaako toi tarpeeksi siihen, ja onko ne kaikki meidän avaukset mitä tehdään hyvinvoinnin puolella tai elinkeinopalveluissa tai missä vaan, nii onks ne kuitenkin johdettavissa sinne.”*

*“Tietenkin tossa poliittisessa keskustelussa tuntuu aina välillä unohtuvan. Mutta ei sielläkään sitten viime kädessä kun rupee miettimään että millasia päätöksiä meillä on syntynyt, niin ei siellä sellasia irtiottoja siitä strategisesta perustasta oo.”*

Strategian tarkoitukseksi nimetään toisaalta ensisijaisesti johtamisessa tehtävien ratkaisujen perusteltavuuden sekä valintojen taustalla olevien tarpeiden ja syiden ymmärrettäväksi tekeminen. Strategian painotetaan toimivan ennen kaikkea kaupungin nykyhetkisen toiminnan ja toimintaympäristössä kehittyvien asiaintilojen keskinäisen vastaavuussuhteen jatkuvaa jäsentämistä mahdollistavana peilauspintana, jossa strategian ydinmerkitykseksi rakentuu kaupungin johtamispainotusten tarkoituksenmukaisuuden arviointi kussakin ajanhetkessä suhteessa strategiassa asetettuihin tavoitteisiin: Strategian avulla voidaan tarkistaa, onko valittu suunta oikea ja ovatko valitut toimenpiteet viemässä kohti tavoitteita.

*“Strategian sisällä tai strategiasta huolimatta, tää on mun mielestä aina että strategia on hyvä silloin, kun se tarjoaa tämmösen peilin johon me voidaan heijastaa kulloistakin päätöksentekotilannetta. Että tehdäänkö strategian mukaisesti se on yks puoli vaan asiasta, et tehdäänkö me strategian mukaisia asioita, perustellaanko me asioita sillä, tai me voidaan myöskin tehdä strategialle vastaisia tai hiukan ohitse sen olevia asioita. Strategia on sitä varten, että me pystytään perustelemaan, peilaamaan, miksi meidän täytyy jollakin ajanhetkellä toimia toisin. Koska ei voi ajatella näin, että me tehdään strategia ja se on muuttumaton totuus sitten niin kauan kun strategia on olemassa, tai kunnes sitä neljän vuoden päästä taas uusitaan. -- et se on mun mielestä niin että strategian pitääkin antaa liikkumavaraa, mutta sitten jos poiketaan siitä linjasta sen pitää olla perusteltu ja mietitty, et se ei voi olla semmonen, kun tämä nyt on strategian vastaista niin ei me voida tehdä näin. Hirveen hyvinhän ihmiset on taitavia löytämään strategiasta asioita, joilla perustella omia näkemyksiä.--”*

Strategian sisällöllisen laajuuden koetaan haastavan päätöksenteon ohella strategian tehokasta toimeenpanoa. Kaupunkitasoisten strategisen johtamisen kärkien puuttuessa osa haastatelluista kertoo kokevansa ajoittain epävarmuutta kaupungin strategisen tahtotilan ytimeistä ja tätä ilmentävistä toiminnan päälinjoista. Asetelman haasteellisuutta koetaan lisäävän johtajan asemaan sisäänrakennetun strategia-asiantuntijuuden paineistama velvollisuus suunnan osoittamiseen ja sanoittamiseen epävarmuuksienkin keskellä. Osa haastatelluista kaipaisi johtamisen varmuutta lisäävää, selkeämpää tavoite-keino -asetantaa, mutta ei koe strategiaprosessin tätä mahdollistavan.

*“-- me ei itse asiassa tehdä valintoja kauheesti, semmosia että me ei tehdä näitä asioita ja näitä asioita me tehdään, vaan me tehdään valintoja että mitä kaikkee me tehdään. Ja sit me ei oikeen osata priorisoida, koska siihen liittyy aina poliittisia intohimoja ja vaikeita asioita, niin sit se strategia on niin kauheen laaja. Nii sitten jos mun pitäis ohjata mun omaa porukkaa että mitkä on prioriteettijärjestyksenä nää asiat mitä tehdään, niin ei semmosta ole, koska kaikki on tärkeitä. -- jos mun pitäis osata kertoa niille eksaktisti sekä organisaationa että yksilöinä tavoitteet, ja jos mä en osaa niitä tulkita niin sit mä joudun tekeen oman tulkinnan, koska muutenhan ne oireilee jos ne ei tiedä mitä ne tekee. Mä en voi kertoa niille että me ei vielä tiedetä mitä te teette, mutta kyllä tää varmaan, tehdään kaikkee että kyllä me tästä nyt selvittää. Ei tää nyt ihan näin kauheeta oo, mut mä koitan tätä avata tässä, että siis lopulta strategian pitäis olla jokaiselle selkeä ja oma tavoite ja tehtävä ja suunta, mut tää kokonaisprosessi ei mun mielestä siihen ihan vielä pysty.”*

Strategian sisällöllinen monitulkintaisuus näkyy paitsi strategiassa asetettujen tavoitteiden moninaisuutena, myös tavoitteiden paikoittaisina ristiriitoina. Strategian mahdollistaman laaja-alaisen liikkumavaran koetaan hämärtävän kaupungin strategista tahtotilaa mahdollistamalla toisilleen jopa vastakkaisten tarkoituksien samanaikaisen edistämisen. Strategian tarjotessa selkänöjää monenlaisille intresseille kaupunkitilan kehittämiseen suunnatun strategisen viestinnän selkeyteen ja uskottavuuteen suhtaudutaan jossain määrin varauksellisesti.

*“Sitten siellä on myös vaikka tän ympäristön säilymisen osalta viestejä, jotka molemmat, että sä voit perustella samaa asiaa tietyllä tavalla. Mä nyt pelkistän tätä, että rakennetaanko joku kohde vaikka tässä yhdyskuntarakenteen sisällä vai uusia alueita, sä löydät strategiasta perustan, että tän kasvun mahdollistamiseksi, kaupungistumisen edistämiseksi, joukkoliikenteen edistämiseksi niin tää on tehtävä. Mutta sitten sä voit löytää sieltä, että tän lähiympäristön säilymiseksi ja terveellisen ja turvallisen ympäristön säilymiseksi tätä ei pidä rakentaa. Sä pystyt perusteleen samaa asiaa, sä löydät strategiasta perustetta siihen kumpaan.”*

*“--että on vähän kaikenlaista mahdollista, mutta ei ehkä ole rohkeutta sanoa, että mikä on se perusjuttu, se ydin.”*

Strategian sisällöllisen vaikeaselkoisuuden koetaan vaikuttavan epäedullisesti strategian kaupunkitasoiseen tunnettuuteen ja strategian näkyvyyteen kaupungin arkisessa johtamisympäristössä. Osa haastatelluista kokee strategian jäävän irralliseksi erityisesti suhteessa päivittäispolitiikkaan ja kaupungin perustyöhön. Tästä näkökulmasta strategia näyttäytyy päivittäistoimintaa sitovan, jatkuvan ajattelukehyksen sijaan omana asiantuntijasubstanssinaan, jonka koetaan keskittyvän koko henkilöstön sijaan kapealle toimijajoukolle, ja strategian jäävän vastaavasti sitä etäisemmäksi, mitä kauemmas hallinnollisesta “keskuksesta” poistutaan.

*“Ehkä mä voisin sanoa, että ehkä yks meidän isoimpia haasteita on se että meillä on osa, erityisesti vaikka strategiayksikkö ja tietyt johtavat virkamiehet, jotka ovat hyvin syventyny siihen strategiaan ja muistavat niitä kärkiä ja näin edespäin. Sit jos me lähetään poliittisen päätöksenteon puolelle ihan perus valtuutettutasolla, tai sit me lähetään työntekijätasolle alaspäin, niin sit voi kysyä että onks se strategian sisältö sisäistetty ja pidetäänkö sitä punasena lankana. Niin ei välttämättä.”*

Henkilöstön näkökulmasta strategisen johtamisen tarkasteluhetkisenä haasteena koetaan yhtäältä, etteivät kaupungin työntekijät koe strategian sisältöjä omaa työtään puhuttelevina paitsi sisältöjen yleismaailmallisuuden, myös kaupunkitasoiseen strategiseen viestintään kiinnittyvien haasteiden vuoksi. Haastatellut pohtivat, ettei strategian keskeistä sanomaa ole ehkä osattu riittävästi konkretisoida, minkä johdosta strategia on jäänyt liian yleistasoiseksi tuottaakseen henkilöstölle samaistumista mahdollistavia merkityksiä. Strategian etäisyyttä mahdollisesti selittävänä esimerkkinä nostetaan esiin kaupungin viimeisin strategiaprosessi, jossa henkilöstön tuottamien aloitteiden koettiin epätarkoituksenmukaisesti liudentuneen.

*“Me ei olla pystytty sitä riittävästi ehkä viestimään, ei sitä koeta omaksi. Ja vaikka meillä tehtiin siihen prosessiinkin liittyen paljon osallistumista, mut ehkä meilläkin tapahtu sitä vähän, että ne jutut jotka tuli sen oman henkilöstön osallistumisen kautta niin juuri niitä sit monia vesitty”*

Vaikka kaupungin strategiatyössä tunnistetaan tarkasteluhetkellä monia kehittämisalueita, strategisen johtamisotteen todetaan monessa suhteessa vahvistuneen. Kehitystyössä keskeistä roolia tunnistetaan strategiatiimillä, jolle osoitetaan kiitosta eri toimialueiden strategisia sisältöjä kaupunkitasolla yhteen saattavasta roolistaan. Strategiseen keskusteluun kannustaminen nähdään keskeisenä osana tiimin toimenkuvaa, ja tiimin todetaan toimivan tärkeässä roolissa mahdollistamassa yhteisen tulkinnallisen viitekehyksen rakentumista sekä johtamiseen liittyvää tulkinnallisen epävarmuuden poistamista.

*“-- mutta noin isossa kuvassa voi sanoo, että se kello pyörii oikeaan suuntaan. Kiitos siitä kuuluu meidän strategiayksikölle, joka tavallaan kokoo niitä lankoja yhteen, muuten siitä tulis ihan erillismittailista siitä työskentelystä. --Palvelualueillahan on siis tosi iso rooli siinä miten [strategiaa] toteutetaan, mut se koordinoijan rooli sille, että se strategia elää siellä rakenteissa, niin se on sen strategiayksikön tärkein kyllä.”*

*“Mun mielestä tietysti nää vuositason toimenpiteet, joita strategiaporukka tässä tekee ja me paljon siihen kehittämisen vuosisuunnittelun pavu-työhön yhdessä tehään asioita ja koitetaan saada sitä jäsennettyä. Et siinä tapahtuu mun mielestä ihan oikeenlaisia asioita, että se ei oo enää niin yksilötulkintaa vaan löytyy niitä yhteisiä painopisteitä ja niiden tulkintoja.”*

## 6.2 Strategian kirkastaminen johdon tulkintatapahtumana

Strategian kirkastaminen -työskentelyprosessin käsittämien tapahtumien merkityksen ymmärtämiseksi haastatteluissa kartoitettiin kaupungin strategiaperustan reflektoinnin jälkeen johdon henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia tulevaisuusfoorumeilla käydystä keskustelusta sekä keskustelusta saaduista tuotoksista. Johtajia pyydettiin jakamaan käsityksiään

tulevaisuusfoorumien taustalla olleista tarpeista ja tavoitteista, sekä jäsentämään kaupunkitasoisia toiminnan painopisteitä ja nousevia teemoja sekä näiden toiminnallistamisen askelmerkkejä.

Strategian kirkastamiseen ryhtymistä taustoittaneeksi lähtökohdaksi nimettiin ensinnäkin strategian sisällöllisestä laajuudesta aiheutunut suunnan puuttumisen tunne, jonka koettiin estävän kaupungin uuden strategian myötä tavoitteleman strategisen muutoksen aikaansaamista. Työskentelyn tavoitteen nähtiin olleen sellaisten viestinnällisten kärkein löytämisessä, jotka selkeyttäisivät kaupungin strategista tahtotilaa ja tekisivät sen johdolle yhteisesti ja eksplisiittisemmin näkyväksi. Tärkeänä koettiin strategisen viestinnän vahvistaminen ja yhteisen viestin sanoittaminen erityisesti kaupungin työntekijöiden suuntaan. Strategian ydinviestien löytäminen nähtiin merkittävänä edellytyksenä kaupungin tulevaisuuden uudistumiskyvylle, jonka tukemiseen koettiin maakunta- ja sote-uudistuksen valtakunnallisesta kehityksestä riippumattomasti tarpeen kohdistaa toimenpiteitä.

*“No meidän strategiahan on hyvin laaja, ja sen laajuuden syynä ja taustalla on laaja pormestariohjelma. Ja se pormestariohjelma, vaikkakin on ajallisesti erilainen, loi perustaa sille, minkälainen strategia meillä on mahdollista tehdä. Ja se jäi aika moniulotteiseksi, ja pitkin matkaa on sitten tullut johdolta viestiä, että meillä ei ole oikein selvillä mihin me olemme menossa. Eli niitä strategian sinänsä hyviä ajatuksia ovat kommentoineet että siinä on juuri oikeita juttuja, mutta niitä on hirveen vaikea viestiä meidän isolle organisaatiolle, koska niitä sisältöjä on niin monta. Pitäisi löytää varsinkin henkilöstölle sellaset viestit, jotka kuvaa ja suuntaa sitä toimintaa ja joiden pohjalta on mahdollista tehdä muutoksia. Ja meillä ehkä toimii ihan hyvin nää valtuustokauden tavoitteet ja vuosittaiset toiminnan tavoitteet ja niistä raportoinnit ja vastuutukset, mutta ne isot viestit joilla haetaan isoa muutosta meidän kaupunkiorganisaatioon, niin siinä et millä kärjillä me mennään niin se on ollu vähän hakusessa. Ja tähän tarpeeseen haettiin vastausta, ja tarve olis ollu joka tapauksessa vaikka sotemaku olisi toteutunutkin. Mutta nyt sitten kun sote, kesälläkin jo että kun tulee viivästystä niin ei annettais sen häiritä, vaan että joka tapauksessa tarvitaan se suunnan selkeytys. Et tää ehkä oli se tarve siitä strategian yleisyydestä johtuva, ja nimenomaan mun näkövinkkelistä se et miten me viestitään ja mitkä tässä on ne kärjet.”*

Osa haastatelluista nimesi tulevaisuusfoorumeilla käydyin keskustelun strategian käynnissä olevan toimeenpanotyön tehostamiseksi, jonka ytimessä oli strategian ydinsisältöjen ja näitä edustavien toimenpidekokonaisuuksien yhteinen kaupunkitasoinen identifioiminen. Työskentelyn tarkoituksiksi sanoitettiin lähivuosien johtamistyön sisällöllinen ohjaaminen siten, että toiminnalle löydettäisiin selkeä fokus kuluvan valtuustokauden loppuun saakka, kunnes toiminnan painotuksia taas seuraavan strategian laatimisen yhteydessä tarkistetaan. Tulevaisuusfoorumeilta koettiin haetun suuntaa vuosittaisten panostusten ohjaamiseen ja strategian toimeenpanoa tukeviin yhteisiin toimintatapoihin.

*“No tietenkin strategian toimeenpanoon ja, ehkä nyt tässä uudessa tilanteessa vielä, että kun noista kärjistä puhutaan, niin kyllä tän prosessin tavoite tietyllä tapaa oli löytää, no toi otsikko nyt kertookin, että mitkä nyt sitten on niitä painopisteitä tässä. Mä en nyt tiedä, ei tää nyt näin rajattu että teemat jatkuu pitkälle tulevaisuuteen, mutta tän tulevan, tai siis,*

*meneillään olevan valtuustokauden loppu, tätä seuraavat pari vuotta nää on nyt sitten varmaan niitä painopisteitä.-- Että tietyllä tavalla mä koen, että tää prosessi määrittänyt nyt sitä seuraavaa kahta vuotta. Sittenhän me ruvetaan jo reilun vuoden päästä valmistautuun siihen seuraavaan strategiakauteen ja strategiaan."*

*"Mun mielestä se liittyy ensinnäkin siihen että se [strategia] on niin laaja, että siellä on niin paljon sitä tavaraa, että mitkä on ne mitä me painotetaan lyhyemmällä aikavälillä nyt tässä. Siitä se lähti se keskustelu, ja miten niitä asioita jalkautetaan."*

Osa haastateltavista koki työskentelyn kiintopisteen olleen selkeämmin maakunta- ja sote-uudistuksen jälkeiseen aikaan varautumisessa, sekä uudistuksen edellyttämän tulevaisuuden kunnan olemuksen ja identiteetin määrittämisessä. Tästä näkökulmasta työskentelyn tarkoituksiksi identifioitiin vaihtoehtoisten tulevaisuusskenaarioiden valmisteleminen suhteessa kaupungin kohtaamaan muutokseen, sekä keinovalikoiman luominen erilaisiin muutostarpeisiin ja -kuviin vastaamiseksi. Tavoitteena pohdittiin olleen osaltaan vähentää uudistuksen toteutusaikataulun elämiseen liittyvää epävarmuutta valmistelemalla kaupunkia yhtäältä keksimään itsensä uudelleen, ja toisaalta hakemaan Tampereen omia kehittämisen kärkiä uudistuksen mahdollisesti kariutuessa.

*"No ensinnäkin siinä vaiheessa kun lähdettiin sitä strategiaa kirkastamaan, niin lähtökohtahan oli koko ajan se ajatus, että meillä täytyy olla niitä b-vaihtoehtoja ja c-vaihtoehtoja. Nähtiin, että se sote-maakuntauudistus ei välttämättä toteudu, sillona sitä päätöstä ei tietenkään oltu tehty, mutta sillona oli merkkejä kuitenkin siitä, että tää tulevaisuus ei ole tiedossa että mikä se on. --Että se peruslähtökohta oli varmaan se, että mikä tämä kaupunki on sitten jatkossa, eli mikä se oli se yksinkertainen kirkastaminen, että mikä se meidän tulevaisuus on, mikä se visio on, mikä se suunta on, ja mitä me haluamme että menestyttään sitten jatkossakin."*

Tampere 2020 -projektin vetovastuulla kevään 2018 aikana kaupungin johdolle toteutetut haastattelut olivat havahduttaneet johtajat siihen, että kaupungin tulevaisuuskuva rakentuu eri substansseista tarkasteltuna erilaisille todellisuuskäsityksille ja toisistaan jossain määrin eriytyville prioriteeteille. Osa haastatelluista tuottikin työskentelylle merkityksiä johdon eriäviä näkemyksiä yhtenäistämään ja yhteen saattamaan pyrkineenä toimintana, jonka keskiössä oli kaupungin eri puolilla tapahtuvaa johtamistyötä yhdistävien nimittäjien löytäminen. Strategian sisällöllisestä laajuudesta aiheutuneen tulkinnanvaraisuuden koettiin johtaneen yhteisen näkemyksen puuttumiseen, sekä riskiin toiminnan siiloutumiseen ja kaupungin johtamiseen eri suuntiin. Tulevaisuusfoorumin tavoitteena oli tässä tulkintakehyksessä toimialuekohtaiseen tulkintaan perustuvilta tavoitepohjilta rakentuvien toimintalinjojen saattaminen yhteiseksi, kaupungin toimintojen muodostamaa kokonaisuutta puhuttelevaksi tulkinnaksi haluttujen kaupunkitasoisten vaikutusten aikaansaamiseksi.

*"Ehkä se tulkinnanvaraisuus on toinen, että kun on laaja strategia, ei selkeitä valintoja, ne mittarit on ehkä vaikuttavuuspohjaisia, niin sit se jättää tavallaan tulkinnanvaraa että mitä tää tarkoittaa. Ja se on mun mielestä yks semmonen, jos ajattelis joukkojen johtamisen näkökulmasta, että meillä on 14 000 työntekijää, ja jos ajattelis*

*strategian ohjaavuutta ja tavoitteen osalta, niin se ideahan olis se että se jengi menis samaan suuntaan, ne liikkuu. Mut sit jos ajatellaan sitten että se [strategia] jättää paljon tulkinnanvaraa, että osa porukasta ajattelee että meidän pitää mennä kilometri etelään, toinen ajattelee että kaks kilometriä länteen ja kolmas pohjoseen kymmenen kilometriä, nii sitten kun aattelee, että mitä se strategia ja ohjaavuus ja ne tavoitteet aikaansaa reaktioina, toimenpiteinä siinä jengissä. Nii jos nyt vähän kärjistetty esimerkki, kaikki liikkuu oman tulkinnan pohjalta vähän eri suuntiin, me saadaan kauheesti liikettä - mutta siis liikuttiinko me? Et jos mä otan armeijatermein, että jos tavoitteet ja käskyjako on selvä, niin kaikki marssii kymmenen kilometriä etelään ja se pystytään todentaan, se on toiminu tehokkaasti se organisaatio. Mutta jos strategiasta ei tule selkeitä suuntia ja mittareita, niin sitten tää tulkinnanvaraisuus jättää sen, tuo sen riskin, että me ei olla niin tehokkaita sen strategian toteuttamisessa, koska kaikki tulkitsee sitä vähän eri tavalla.”*

Osalle tulevaisuusfoorumeilla käyty keskustelu näyttäytyi strategian heijasteleman todellisuuskäsityksen ja toimintaympäristön muutosten jännitteisyyden hallintana, joka jäsenyi kaupungin nykyisten toimintatapojen ajanmukaisuuden arvioimiseen. Keskiössä koettiin olleen tilannekuvan muodostaminen siitä, millaista maailmaa kohti kaupunki on matkalla ja miten strategia asemoi kaupungin toimintaa suhteessa ympäröivään maailmaan ja sen muutokseen. Työskentelyä kuvattiin palaamisena arjen hektisyydestä strategian äärelle, sekä kaupungin tarkasteluhetkisen toiminnan peilaamisena strategian tavoitteisiin ja näiden toteuttamisen edellytyksiin.

*“No mä ainaki koin, että se hyvä puoli oli siinä se, että nytte ku meillä on ollu valtuustokauden alussa aina se strategiatyöskentely tai jotenkin sen kirkastaminen, sit se [strategia] jotenki helposti unohtuu. Ja nyt kun tää toimintaympäristö on niin nopee, meillä on ollu nää maakuntauudistukset, nyt tuli hallitusohjelma, uudet tavoitteet, kuntien roolin muutos, kuntien edunvalvonta korostuminen tässä näin, niin mun mielestä sen tehtävänä oli pitää meidät hereillä suhteessa siihen meidän toimintaympäristöön ja siihen meidän strategiaan paremmin. Eikä sillä lailla, että me ollaan puserrettu se strategia ja sit me porskutetaan jotenkin seuraavat neljä tai kahdeksan vuotta sillä.”*

Strategian kirkastaminen -työskentelyprosessin tuotoksena kaupungin laajennettu johtoryhmä linjasi kaupunkitasoiset toiminnan painopisteet sekä nousevat teemat. Vaikka johdon näkemykset tulevaisuusfoorumeilla käytyä keskustelua ajaneista tarpeista heijastelivat pitkälti strategian toimeenpanon eri nyansseja, kokemukset työskentelyn onnistuneisuudesta näyttäytyivät vaihtelevina sen mukaan, miten johtajat olivat käsitteellistäneet foorumien tarkoituksen. Osa haastatelluista koki työskentelyn saavuttaneen tavoitteensa löytämällä kaupunkitasoiselle johtamiselle yhteiset toiminnalliset kärjet, joihin johto kollektiivina pystyy sitoutumaan, sekä tuottamalla kaupungin strategiatyötä laajentavia näkökulmia ja strategisen keskusteluun uusia avauksia.

*“Joo, mun mielestä se oli oikein hyvä se meidän käsittely, ja ite henkilökohtaisesti koin, että näiden takana pystyy seisomaan, että tämä on se yhteinen näkemys. Mulla ei oo sellasta mielikuvaa, että siinä olisi jäänyt joku todella tärkeä näkökulma, että ehkä ne meidän alustukset ja se materiaalistaustoitus, ne sinäsa johdatti meidät tähän, koska mä uskon että me yleisesti jaetaan nämä, mä pidän näitä onnistuneina.”*

*“Mun mielestä tää oli hyvä tää tulevaisuusfoorumi, toisaalta sen strategiatyön syventäjänä ja toisaalta rikastajana.”*

Osa haastatelluista sen sijaan koki, ettei työskentelyn tarkoitusta oltu vielä täysin lunastettu, koska valitut painopisteet eivät selvästi eksplikoineet kaupungin toivotusta tulevaisuuden profiloitumisesta. Haastatellut jäivät edelleen odottamaan valintojen tekemistä kaupungin tulevaisuuden ydinroolista ja mahdollisista etenemispoluista maakunta- ja sote-uudistuksen toteutuessa tai jäädessä toteutumatta.

*“Niin, musta me ei olla vielääkään kirkastettu sitä strategiaa niihin abc-vaihtoehtoihin., että tää on tietenkin monimutkainen juttu kun tässä oli nämä eduskuntavaalit ja hallitus vaihtui ja mitä siellä mielletään.”*

*“Se varmaan yrittää hakea sitä mitä kuntaa kohti me mentäis. Mutta tässä ei vielä kerrota mikä me tulevaisuuden kuntana halutaan olla, et me halutaan tehdä näitä juttuja. -- ollaaks me elinvoimakunta, lasten hyvinvointikunta vai hiilineutraali kunta, vai ollaaks me kaikkee?”*

Valtaosa haastatelluista koki kaupunkitasoisten toiminnan painopisteiden ja nousevien teemojen keskinäisen hierarkian jääneen toistaiseksi täsmentymättömäksi. Johto ilmaisi epävarmuutta muun muassa valittujen painopisteiden ja nousevien teemojen keskinäisestä priorisoinimisesta sekä valinnoilla tavoitellusta ohjausvaikutuksesta suhteessa käynnissä olevaan vuosisuunnitteluun. Yhtenä selittävänä tekijänä näyttäytyvät haastateltujen käsitykset nousevien teemojen valintakriteeristöstä, jonka todetaan olleen painopisteiden suosiollisessa ja määrällisessä arvottamisessa - pääpainopisteitä ei yksinkertaisesti saanut tulevaisuusfoorumeilla valita määräänsä enempää.

*“Nää on vähän etäiset nää pallukat, että voi olla että nää on ollu vähän semmonen kaatopaikka niille asioille, tähän on yhdistetty asioita jotka sit jäi ulkopuolelle. Nii tosta on ehkä vähän hankalampi saada kiinnikään.”*

*“Nää [kaupunkitasoiset toiminnan painopisteet ja nousevat teemat] on tärkeitä, nää on nostettu nyt kaupungin tärkeimmiksi asioiksi. Mut kysymys on, että onks tää tätä tärkeempi, onks toi tota tärkeempi, ja sitten kun täällä [kaupungissa] on näitä pavu-palloja tai muita tavoitteita niin onks ne jotenkin vähemmän tärkeitä kun nää? -- sit taas kysymys on, että jos sulla on esimerkiksi mahdollisuus tehdä vaikka vaan kolmea näistä, niin minkä sä valitset?”*

*“No tähän oli äänestys, eli meillä oli joku näistä, varmaan se tulevaisuusfoorumin kakkosversio, jossa siis jotenkin oli sen työkalun kautta valittu, me käytiin äänestämässä sillä, et nää oli sai pisteitä ja ne nousi ja me siellä työpajassa näitä vielä jotenkin arvotettiin. Mä en ihan tarkkaan muista miten se meni, ja sitten nää [kaupunkitasoiset toiminnan painopisteet] sai eniten ääniä ja nää [nousevat teemat] melkein yhtä paljon ääniä, nii sit nää [nousevat teemat] jäi tähän ilmaan.”*

Haastatteluaineistossa sekä kaupunkitasoisten toiminnan painopisteiden että nousevien teemojen valintaa poikkileikkaavana viestinä näyttäytyy, että strategian kirkastaminen -työskentelyprosessin perimmäisten tavoitteiden ja tuotosten koettiin jääneen johdolle monessa suhteessa epäselviksi.

Johtajat tunnustavat kokeneensa valintatilanteessa epävarmuutta ja arvelevat, ettei johtoryhmä kollektiivina ollut täysin sisäistänyt työskentelyn tarkoitusta. Prosessin sisältöjen viestitettiin olleen vahvimmin strategiatiimin hallinnassa.

*”Tottakai sillon kun tätä prosessia vietiin niin, en mä tiedä että oliko kaikilla selvillä mitä tehdään.”*

*“Mä odotan että meillä olis jatkotyöskentelyä, että ei musta tää nyt ihan vielä loppuun saakka ole. Että jollakin tavalla tälle porukalle joka oli näitä painopisteitä valitsemassa jatkohuoltaa sitä, että kaikki on ymmärtäny mitä me ollaan tekemässä.”*

*“Nyt mulle tulee ainakin sellanen, että mä en osais sanoo, kun tää ei oo mulle ihan selkee että mitä me ollaan sovittu.”*

*“Kannattaa varmaan strategiaporukalta ja näiltä kysyä, jotka on näitä tehny.”*

Strategian kirkastaminen -työskentelyn tuotoksiin tarttumiseksi johtamisen seuraavaksi etenemisaskeleeksi määritetään johdon yhteisen näkemyksen muodostaminen painopisteiden yksityiskohtaisemmista sisällöistä ja etenemisestä vuosisuunnittelussa. Varsin yksimielisesti tärkeänä koetaan johtoryhmätasoisien jatkokeskustelun käyminen, jossa painopisteiden merkityssisältöjä konkretisoitaisiin yhteisesti kaupungin eri toimialueiden näkökulmista.

*“Joo no nythän me ollaan vasta aika alussa, et tietenkin yks tulokulma on se että miten nää näkyy tässä meidän johtamisjärjestelmässä, sillä lailla että nää näkyy siellä palvelu- ja vuosisuunnitelmissa ja toiminnan tavoitteissa ja niin edellensä. Että se on yks polku viedä sitä eteenpäin. No, sen lisäksi tarvitaan mun mielestä jatkuvaa keskustelua näistä teemoista ihan johtoryhmätasolla, miten me nähdään vaikka lasten ja nuorten hyvinvointierojen kaventaminen, miten me tartutaan siihen, onko meillä riittävästi emmeitä siihen jos meille tulee tällöinen hyvinvointipuolen ohjelma. Me tarvitaan myös yhteistä keskustelua siitä, että miten nää teemat sitten, että ne mitkä on hyvinvoinnin palvelualueella tutumpia niin miten ne näyttäytyvät tuolla ekin ja kapen maailmassa ja miten ne näyttäytyvät konserniyksiköiden toiminnassa.”*

Kaupunkitasoisten toiminnan painopisteiden ja nousevien teemojen todetaan edustavan sisällöllisesti varsin erilaisia ja kaupungin olemassa olevaan toimintaan nähden eri vaiheessa olevia johtamiskokonaisuuksia. Tämän vuoksi tuotoksia koetaan vastaavasti olevan tarpeen jalkauttaa erilaisia kanavia hyödyntämällä. Toimeenpanotyön tukena esitetään kaupungin muiden strategisten keskustelukonseptien, esimerkkinä TampereTalkin<sup>21</sup>, hyödyntämistä.

---

<sup>21</sup> TampereTalk -konsepti esiteltiin strategiatiimin toimesta laajennetun johtoryhmän kokouksessa 26.3.2019. Konseptia ehdotettiin harkittavaksi kokeiluna, joka tarjoaisi näkökulmia strategiassa tunnistetuista muutosvoimista käytävään keskusteluun ja tarjoaisi mahdollisuuden tulevaisuuskeskusteluun koko kaupungin henkilöstölle. Tutkimuksen kirjoitushetkellä konsepti on käynnistynyt strategia- ja kehittämissyksikön valmisteluna, ja ensimmäiset keskustelutilaisuudet konseptin tiimoilta toteutetaan syksyn 2019 aikana.



*“Nää on eri vaiheessa, erityyppisiä asioita, ja pitäisi ehkä miettiä jonkin verran myöskin sitä, että mitä kutakin pallukkaa eli näitä valittuja painopisteitä ja nousemassa olevia viedään mahdollisimman tehokkaasti eteenpäin, jos ne on valittu yhteiseksi. Osassa se voi olla, että jatketaan ja tehostetaan aiempia käytäntöjä, osassa me käydään enemmän keskustelua johtoryhmässä, osassa painottuu sit se, että mietitään tuleeko tähän kehitysohjelma ja niin edelleen. Et ei välttämättä oo yhtä toimintatapaa millä näitä painopisteitä ja nousemassa olevia teemoja viedään kokonaisuutena. – Ja sit on näitä erityyppisiä konsepteja, että laajemminhan meidän pitäisi puhua siitä että miten maailma muuttuu, ja nyt on aateltu että se TampereTalk olis sen tyyppinen.”*

Vuosisuunnittelun lisäksi johdon toivotaan käyvän myöhemmin vielä yhteisen keskustelun siitä, miten valitut painopisteet on onnistuttu jalkauttamaan kaupungin toimintaan. Tehtyjen valintojen vaikuttavuutta toivotaan pohdittavan arvioimalla, ovatko painopisteet aidosti lunastaneet näillä tavoitellun toiminnallisen ohjausvaikutuksen.

*“Ja sit se, että käytetäänkö me tarpeeks aikaa että muuttiks ne jotain ne tulevaisuusfoorumit? Että kalvoille tuli pallukoita ja painopisteitä, mut sit kun kysyy että ohjaaks se tätä organisaatiota oikeesti, kuinka nopeesti ja näin, niin se taas on se toteutuskysymys sitten, tulee siitä että onks ne kalvoilla vaan vai käytännössäkin.”*

Valtaosa haastatelluista toivoo tulevaisuusfoorumeista vastaisuudessa kaupungin strategisen johtamisen vuosittaista johtamisvälinettä, joka mahdollistaisi toiminnan painopisteiden ajanmukaisuuden ja päivittämistarpeen arvioimisen.

*”Sit meillä on tää tulevaisuusfoorumi vuosittain, siellähän pitäisi olla, että me katsotaan, että tässä on isot toimintaympäristön muutokset ja täällä ei ole juuri muutoksia tapahtunut, meillä on tälläset strategian painopisteet, aiheutuuko tähän kokonaisuuteen jotain muutoksia.”*

## 6.3 Kiire johdon yhteisen merkityksenannon verottajana

Tulevaisuusfoorumeilla käydyn strategisen keskustelun johtoryhmätasoisien tarpeen tavoittamiseksi johtajia pyydettiin seuraavaksi reflektoidaan tulevaisuusfoorumien tuottamaa antia suhteessa johdon yhteiseen työskentelyyn, sekä strategisen keskustelun tarpeisiin kaupunkitasoisella tarkastelutasolla.

Tulevaisuusfoorumien keskeiseksi hyödyksi nimetään varsin yksimielisesti johdon yhteisen keskusteluajan mahdollistaminen. Laajennetun johtoryhmän säännöllisen työskentelyn koetaan jäsentyvän pitkälti kaupunginhallituksen kehittämiskokouksiin menevien asioiden käsittelemiseen, eikä strategiselle keskustelulle koeta jäävän kokouksissa aidosti tilaa. Tiukan kokousaikataulun ylivalta suhteessa vapaaseen keskusteluun näyttäytyy yhteisesti tunnistettuna haasteena. Asiointilaan on pyritty vastaamaan ohjaamalla tietoisesti työskentelyä strategisen keskustelun suuntaan muun

muassa johtoryhmätyöskentelyn vuosittaisen asialistan suunnittelussa. Lista-asioiden ulkopuolelle suunniteltua keskusteluaikaa verottaa kuitenkin johtoryhmän kokoonpano, jossa eri asiantuntijuuksien laaja edustajuus houkuttelee tuomaan asioita yhteiseen käsittelyyn. Haasteena näyttäytyvät johdon tosiasialliset edellytykset välitöntä reagointia edellyttävien asioiden ja vapaamuotoisen keskustelun tasapainottamiselle.

*“Jos aattelee nyt näitä kokouksia laajemmin, niin ne on aika juoksevia asioita monet, tai ei voi sanoa juoksevia, ne on isoja asioita. Mutta se, että minkä verran se strategia on siinä esillä ja taustalla, niin siihen mä kyllä piirtäisin ison kysymysmerkin. Että vaikka ne teemat olisivatkin strategisesti tärkeitä, mutta että käydään semmosta tulevaisuus- ja strategiakeskustelua, niin enemmän se on sitä asioiden tykitystä, kun on tän ja tän verran aikaa ja esityslista on todella pitkä ja nää pitää kaikki ehtiä käymään läpi.”*

*“Mut ensinhän me ollaan ajateltu, niin et sinne viedään vaan kehittämiskokouksiin menevät asiat, ja sit me on laajennettu sitä ajattelua vuos sitten siihen, että siellä olis strategiasta sellasia teemoja esillä, joita me ei oikein vielä tiedetä miten me tartutaan, käytäis vähän yleisempää keskustelua. Siltä pohjalta sitä suunnitelmaa on tehty ja laajennetulle johtoryhmälle rakennettu vuosikello. Ongelma on ollu, että ihmiset haluaa niihin kokouksiin mahduttaa ihan kaiken, et ne on ihan tukossa. Ja on haluttu, että paljon asioita käsiteltäisiin niissä tilaisuuksissa, kun meillä on konserniyksiköiden vetäjät ja palvelualueiden johtajat koolla, et vähän laajempi kun se normi kaupungin johtoryhmä. No se tappaa vähän sitä luovuutta, kun on ykstoista kakstoista asiaa ja neljä tuntia aikaa niin, sä et kovin strategista keskustelua siinä ajassa ehdi käymään.”*

Johtoryhmän asiasisällöllisen tukkoisuuden vuoksi johdon yhteisen strategisen keskustelun todetaan keskittyvän pääasiassa erillisiin strategiapäiviin ja -seminaareihin. Tästä näkökulmasta tulevaisuusfoorumien hyödyntämiselle koetaan olevan myös jatkossa vahvasti tarvetta. Foorumien kiitellään tarjonneen johtoryhmän säännöllisistä kokouksista poikkeavan, strategisempaan keskusteluun jo lähtöasetelmissaan orientoituneen yhteisen työstöareenan.

*“Jos pitäis miettiä, että miten sä sen tulevaisuuden teet, niin se vaatii ensinnäkin oikeanlaisen mindsetin, se vaatii aikaa ja sitten se vaatii kyllä prosessin tuen siihen kuinka se mietintä tehdään. -- että jos ajattelee näitä säännöllisiä johtoryhmän laajennettuja johtoryhmiä, niin mä sanoisin, että se on enemmän lista-asioiden suorittamista, meillä on paljon asioita mitä me halutaan listalla käsitellä ja päättää. Mut se että keskustellaanko me niistä? Nii ne on vähän sitä, että meillä on tosi vähän aikaa, että koita nopeesti selittää se sun kakskytä kalvoo. Sit sä selität ja kysyttävää, no ei kukaan ymmärtäny nii ei kysykään. Että me ollaan tyytyväisiä, että me mentiin lista läpi. Mut sit jos ajattelee sitä tulevaisuusfoorumia, että mä meen sinne ajatuksella, että mä jätän mun hommat taustalle ja mietin mitä tän organisaatio pitäis tehdä, ja sitten on aikaa siihen vaikka kolme tuntia ja joku fasilitoi sen niin että me ollaan tehokkaita, nii onhan se ihan eri juttu.”*

*“Se on tosi tärkeä, koska toi on kuitenkin aika määrämuotosta kuitenkin, vaikka sillä lailla vapaasti keskustellaan, mutta kuitenkin se on aikataulutettua toi meidän johtoryhmätyöskentely, se on teemoittain, ja se perustuu valmiisiin esityksiin. Siinä silleen, että luovasti pohdittaisiin toimintaympäristöä, luovasti nostettais kriittisiä huomioita, mietittäis meidän mahdollisuuksia, antauduttais sellaselle brainstormaukselle, niin meillä ei oo semmoseen siinä tarpeeks aikaa.”*

Ajankäytöllisen tehokkuuden lisäksi tulevaisuusfoorumien keskeiseksi hyödyksi nimetään johdon yhteisen sitoutumisen mahdollistaminen. Foorumien koetaan tarjonneen yksisuuntaiseen informaation vaihtoon painottuvista kokouksista poikkeavan dialogisemman vuorovaikutuksen, jonka avulla johtoryhmän on kollektiivina mahdollista aidommin päästä vaikuttamaan asioihin.

*“Kyllä mun mielestä on palvellu, ja tietyllä tavalla sitouttanu siihen mikä tää lopputulema on. Että sillon ne ei oo niin sanotusti annettuja, vaan sä oot itte ollut mukana työstämässä. Ja kyllä se tapa melkein on tällä hetkellä, että en mä, esimerkkinä että tietenkin tekniikka antais mahdollisuuksia tehdä näitä hyvinkin tällein sähkösenä kyselynä tai muuna, niin en mä silti usko että se synnyttäis sitä vastaavaa sitoutumista.”*

*“-- että vaikka kuinka hyvin olis valmistellu näitä kalvoja ja tuodaan siihen listapalaveriin, niin ei niitä siis sillain, että ihmiset oivaltais ja sitoutuis ja olis mukana niin ei se aika riitä siihen. Mun mielestä me tarvitaan ehdottomasti sellasia irtaantumishetkiä.”*

Vaikka tulevaisuusfoorumeille osoitetaan jatkossakin kannatusta, foorumeja ei toivota ylettömästi lisättävän, sillä johto kokee voipumusta jo olemassa olevasta tilaisuustarjonnasta. Strategista keskustelua haastaviksi tekijöiksi identifioidaan muun muassa kaupungissa järjestettävien tilaisuuksien monimuotoisuus, johdon keskusteltavaksi tuotettavien teemojen synkronoimattomuus, kaupungin eri puolilla tapahtuvan valmistelun keskinäinen koordinoimattomuus sekä eri tilaisuuksien tarkoituksen ja yhtymäpintojen hämärtyminen suhteessa kaupungin muihin konsepteihin. Tilaisuuksien todetaan jäävän helposti toisistaan irrallisiksi, eikä tilaisuuksien taustalla olevaa kokonaiskuvaa aina hahmoteta. Johdon sitoutuminen ja motivaatio työskentelyyn näyttäytyvät tällöin vastaavasti paikoin heikentyneinä. Aikaa ja tahtotilaa yhteiselle keskustelulle uskotaan löytyvän, mutta tämä edellyttäisi ajankäytön järkevöittämistä sekä temaattisten päällekkäisyyksien poistamista.

*“Nojoo on se hyödyllinen, mutta meillä oli viime vuoden puolella ainakin sellanen vähän runsaudenpula suorastaan, että oli niitä erilaisia kun oli esimiespäiviä ja strategian kirkastamisia ja laajennettuja johtoryhmiä, ja meidän työn näkökulmasta tietysti kun samat teemat pyörii vähän kaikissa. Että niitä pitäis vähän synkronoida, kun ne on aina vähän eri porukat järjestää niin synkronoida ja kattoo vähän teemallisesti, että mitä käsitellään missäkin. -- Siinä oli vähän turnausväsymystä jossakin kohtaa.”*

*“Nää on ollu ehkä sellasia pistemäisiä juttuja, mitä mä oon kuunnellu täällä vähän väkeekin, nii mun mielestä on tullu, en sano et se on valtavirta, mutta selkeesti tullu viestiä että mitä nääki taas on ja pitääks munki tulla tänne ja mitä tästäkin on hyötyä.”*

*“-- mäkään en enää paljon pysty yhdistään että mitkä liittyy mihin, ja nyt on ollu pito- ja vetovoimaseminaaria ja erinäkösiä seututasen seminaareja. No, ehkä tää kertookin, että välillä voi sanoo, että niitä on jopa liikaa sitten.”*

Tilaisuustarjonnan moninaisuuden lisäksi johdon strategisen työskentelyn haasteena koetaan kaupungin johtamiskonseptien jatkuva kehittyminen, sekä kaupungin strategisen johtamisen

kokonaiskuvan ja johtamisjärjestelmän yksityiskohtia koskevan asiantuntijuuden keskittyminen etenkin strategiatiimille. Arjen hektisyydessä johto kokee jäävänsä paikoin sivuun uusista avauksista, eikä koe aina hahmottavansa uusien konseptien jäsentymistä osaksi johtamisen kokonaispalettia. Jatkuvan kiireen näkökulmasta kysymyksiä esitetään yhtäältä siitä, missä määrin johdolla on aidosti aikaa tulevaisuuden tekemiseen, sekä ymmärtää riittävästi kaupunkia koskettavia merkittäviä asioita.

*“Mun mielestä nää on ollu kaikki hyviä juttuja, kun me mietitään että mitä meidän pitäis tehdä, eikä vaan suorittaa sitä mikä on meille luontaista, ja se että jos pystyy tuomaan siihen keskusteluun häiriötekijöitä-- Ja sillai nää tulevaisuusfoorumit ja se keskustelu on ollu hyvää, mut ehkä kaks kommenttia siitä. Tää voi olla strategiaporukalle joka tekee tätä työkseen selkeetä, kuinka mikäkin asia liittyy toisiinsa ja miten tätä juoksutetaan, ja he on piirtäny kyllä kuvia ja prosesseja ja vaiheita ja vuosikelloja ja näin. Mut just kun sanoit, että täällä sattuu ja tapahtuu niin paljon, niin kun sä tuut tilanteeseen ja oot siellä, ja sit meet taas tekeen muita juttuja ja tuut tilanteeseen niin... Ja sit vielä kun me kehitetään näitä prosesseja koko ajan, että oli ennen jotkut muut mallit ja nyt on tulevaisuusfoorumit ja ens vuonna on jotkut uudet jutut, niin on vähän vaikee, että miten nää liittyy toisiinsa.-- Se toinen kommentti on ehkä se, että käytetään me kuitenkin tarpeeks aikaa siihen mitä meidän pitäis tehdä versus se mitä me tehdään. -- että tavallaan se ajankäyttökysymys on, että paljonko niitä [tulevaisuusfoorumeja] oikeesti pitäis olla, että me yhdessä ymmärrettäis riittävästi mitä tää on. Sit tulee taas kysymys että onko ihmiset valmiita siitä operatiivisesta elämästään antamaan aikaa tulevaisuuden mietinnälle.”*

Tulevaisuuden kannalta tärkeiden teemojen tunnistamisen näkökulmasta tuodaan niin ikään pohdittavaksi, kysytäänkö johdon yhteisessä keskustelussa jatkuvasti oikeita kysymyksiä suhteessa kaupungin strategisen tahtotilan ytimeen ja strategisia tavoitteita toteuttavien toimintalinjojen tarkoituksenmukaisuuteen. Osa johdosta toivoisi johtoryhmän käyvän kollektiivina enemmän keskustelua siitä, miten kulloinkin käynnissä olevien tai käynnistettäväksi suunniteltujen toimenpiteiden on tosiasiallisesti ajateltu ohjaavan toimintaa kohti tuloksia ja vaikuttavuutta. Keskustelulle osoitetaan painoarvoa etenkin tulevaisuusfoorumilla tehtyjä valintoja silmällä pitäen.

*“Kyllähän meidän pitää jatkuvasti itteemme siinä varmasti käydä sitä keskustelua, että käsitelläänkö me oikeita asioita, puuttuaks meiltä systemaattisesti joku teema joka meidän pitäisi johtaa sinne johtoryhmätasolle, onko meillä joitakin asioita joita meidän pitäisi peilata, kaikki mitä me päätetään viedä eteenpäin sitten lähtee kaupunginhallituksen käsittelyyn ja näin edespäin, ja pitäiskö meidän kysyä tiettyjä kysymyksiä. Otetaan vaikka toi ilmastonmuutos, hyvä esimerkki, kun meillä on joku asia niin kysytäänkö me siinäkin, että miten lisää meidän työtä kohti hiilineutraalia Tamperetta 2030. Tai miten tämä päätös lisää meidän kaupungin vetovoimaa ja kilpailukykyä. Et kysytäänkö me systemaattisesti tiettyjä meidän aivan strategian ydintä mikä me ollaan vielä tällä jatkotyöskentelyllä valittu.”*

Haastatteluaineistoa poikkileikkaavana viestinä näyttäytyy yksinkertaisesti tarve johdon yhteisen strategisen keskusteluajan lisäämiselle. Samalla kuitenkin tunnistetaan, että keskustelutarpeen laajuus ja tarve määrittyvät johtajakohtaisten preferenssien ja käytettävissä olevan aikaresurssin mukaisesti.

*“Se aika on niukka resurssi, et sit jos kysyy et voidaanko järjestää näistä ja näistä teemoista, otetaanko yksi teema ja käydään siitä pidempi keskustelu niin kaikkien kalenterit on täynnä. Et ajan löytäminen semmoselle vähän maailmaa syleilevämmälle, yhteistä ymmärrystä luovalle keskustelulle, se on paikoitellen todella vaikeeta. Mä ite näkisin sillä arvon, mutta meillä on hyvin erityyppisiä johtoryhmän jäseniä, joiden arvostukset ja tekeminen ja aikataulut on hyvin erilaisia.”*

*“No kyllä, mä nyt pidän meitä sillai kehityskykyisinä. Mun oma fiilis on, että varmaan erilaisia ihmisiä jakaa tällöinen, mutta mun mielestä meillä on mahdollisuutta siinä. Että ei se siitä jää kiinni, että meidän kyvyt ei riittäis, ja varmaan tahtotilaakin on --.”*

## 6.4 Toimintaympäristön analysoiminen kaipaa työkaluja

Tulevaisuusfoorumeihin kiinnittyvän tulevaisuusorientaation viitekehyksessä johtoa pyydettiin seuraavaksi jakamaan kokemuksiaan Futures Platform -ilmiötyökalusta, sekä jäsentämään ilmiöpohjaisen johtamisen tarkasteluhetkisiä tarpeita kaupungin toiminnassa.

Tulevaisuusfoorumien edustamalle, Tampereen toimintaympäristön ja strategian välistä vastaavuussuhdetta syväluotaavan dialogisuuden vahvistamiselle todetaan yhteisesti tunnistettu ja selkeä tarve. Tämä käy ilmi paitsi tulevaisuusfoorumeilla kaupungin ennakointi- ja uudistumiskyvyn vahvistamisen peräänkuuluttamisena, myös haastateltujen kokemuksina tulevaisuustyöhön osoitetun huomion tarkasteluhetkisestä riittämättömyydestä. Toimintaympäristön analyysiä koetaan tarpeen laajentaa neljän vuoden välein toteuttavia strategiaprosesseja mukailevista “kertarykäyksistä” kohti iteratiivisempaa tulevaisuuskeskustelua, jossa toiminnan strategisia painoalueita jäsennettäisiin jatkuvammin suhteessa toimintaympäristön muutokseen. Kehittämisen kohteena nähdään havaittujen kehityskulkujen systemaattisempi peilaaminen nimenomaan Tampereen tilanteeseen.

*“No varmaan parantamisen varaa on, et jatkuva niistä käytävä keskustelu ja muutoksen havainnointi. Et vähän siinä strategiakausien syklissä me tätä tehdään laajemmin. Ja nyt sitten mun mielestä pormestari on hienosti nostanut, että näistä pitäisi käydä jatkuvaa keskustelua esille. En mä usko, että me mitenkään huonolla tolalla ollaan jos katotaan suomalaisia kuntia, mutta parannettavaa toki on siinä jatkuvuudessa ja sitten havainnoimisessa että sit jos joku nousee niin mitä tää tarkoittaa meillä.”*

Tarve toimintaympäristöanalyysityön syventämiseen jäsentyy osaltaan myös tiedolla johtamisen koettuun kaupunkitasoisen integroimattomuuteen. Tietoa pohditaan tuotettavan ja käsiteltävän pitkälti toisistaan irrallisesti kunkin toimialan omana valmisteluna, ja johtamiselta koetaan paikoin puuttuvan kaupungin palvelutarjontaa ja sen muutoksia kokonaisuutena tarkasteleva tietopohja sekä

johdon yhteinen tilannekuva. Asetelma heijastuu esimerkiksi valinnoista käytävään argumentointiin, jossa eri toimialoja koskettavan toimintaympäristötiedon ei koeta tulevan yhteisesti sisäistetyksi.

*“No mä nään sen tosi hyvänä, koska nyt oli taas esimerkiksi tiistaina, kun meillä oli toi laajennetun johtoryhmän talous- ja strategiapäivä niin, et jos vaikka meidän palvelualueelta kyseenalaistetaan jotain tiettyjä asioita-- niin se tuntuu absurdilta siinä tilanteessa kun näitä on keskusteltu. Ja sit tuli sellanen olo, että eiks kaikki sisäistä näitä edelleenkaan. Ja sit kaivat äkkiä niitä tilastotietoja ja ikään kun yrität todistaa sitä--.”*

Uutena avauksena tulevaisuustiedon haltuunottamiseksi kaupungin johdolle esiteltiin Futures Platform -ennakointityökalu alkuvuodesta 2019. Työkalun avulla johtajat pääsivät tutustumaan ja äänestämään keskeisiksi kokemistaan tulevaisuuden muutosilmiöistä, joiden jatkotarkastelun tarvetta linjattiin edelleen maaliskuun tulevaisuusfoorumilla. Haastattelujen tuottamana varsin yksimielisenä viestinä näyttäytyy, ettei työkalun koettu täysin palvelleen tarkoitustaan, sillä työskentelyn perimmäinen tavoite oli jäänyt lähes kaikille haastatelluille epäselväksi. Ilmiökartan keskeiseksi haasteeksi nimettiin ennen kaikkea ajan riittämättömyys työkalun ominaisuuksiin perehtymiseen, sekä työkalun käyttöä koskevan etukäteisohjeistuksen jääminen vähäiseksi. Lisäksi tulevaisuuskartan aloitusnäkyvän esivalmistelulta olisi toivottu tarjoilemien globaalien ilmiöiden tarjoilemisen sijaan selkeämmin Tampereen tilanteeseen samaistuttavien muutosvoimien esittelemistä.

*“Ja Futures Platformista sanon, että sehän oli ollu osalle shokki se koko väline, siinä mielessä että he kokivat sen liian vaikeeksi ja ne termit jotka siihen avautu niin ne ei tavoittanu niitä muutoksia, jotka he ovat ajatelleet toimintaympäristön muutoksina. -- se sai mun mielestä sen verran kritiikkiä osakseen, että mä en ihan näe sitä, että me seuraavaa kertaa pistettäis johtoryhmää tekemään Futures Platformilla.”*

*“Se Futures Platform, se oli mun mielestä hyvä, mä itekin kärsin siitä, että mulla oli aivan liian vähän aikaa käydä se läpi ja ymmärtää, että miten mä ymmärrän siellä tulevat herätteet mitä mä haluaisin tänne. Mulla oli siinä liian vähän, ja siinä olis voinu olla ohjeistusta, että se tarkoitus tällä työllä on, että sä itse oivallat asioita ja käytät siihen aikaa vaikka vähintään kaksi tuntia, sitoudut ja varmistut että sulla on kaks tuntia aikaa. Moni muukin kärsi, kun teki tosi nopeesti. Sit kuuli kommenttia, että se oli vähän huono työkalu, mun mielestä se vaan kertoo siitä, että ihmiset ei ollu oikein osannu valmistautua että kuinka sitä käyttää ja näin, että sitä syytetään sitä välinettä eikä ajan puutetta, mun mielestä siinä oli kyse ajan puutteesta.”*

Ilmiöiden valintatilanteen koetaan jääneen maaliskuun tulevaisuusfoorumilla irralliseksi, mikä ilmenee haastatteluaineistoa läpileikkaavana epävarmuutena siitä, mihin ilmiökeskustelulla loppujen lopuksi pyrittiin. Työkalun haltuunottamiseen liittyneiden vaikeuksien vuoksi osa johdosta suhtautuu varauksellisesti tulevaisuusfoorumilla tuotettuun yhteenvetoon tärkeimmiksi koetuista ilmiöistä.

*“Se jäi vähän etäiseksi, että mihin niitä nyt sitten käytetään.”*

*“En mä tiä. Se jäi ilmaan. Se oli samanlainen kun viime syksynäkin että kaikki jäi ilmaan. Oli hyvä päivä ja kaikki jäi ilmaan.”*

*“Se on ollu meillä sellanen jo pidempään tavoitteena että pystyttäisiin tiedolla johtamaan ja se ennakointi liittyy sitten siihen. Ja tää työkalu mitä nyt kokeiltiin, niin täähän tähtäsi nimenomaan siihen, että me saataisiin vähän uudenlaista pohjaa tai työkalua, että pystyttäisiin viemään vähän pidemmälle sitä tulevaisuuden ennakointia. Mä henkilökohtaisesti koin sen, sanoinkin sen siellä kun me tätä käsiteltiin näitä tän työkalun tuloksia, että mä olen aika vahvasti sitä mieltä, että monikaan ei ollut aivan ottanut haltuun sitä työkalua. Ja siksi olin vähän skeptinen sen suhteen, että mitä ne nyt oli mitkä nousi, että edustiko ne sen johtoryhmän näkemystä--.”*

Varsin yksimielisenä toiveena esitetään, että toimintaympäristön muutoksiin kytkeytyvää tulevaisuuskeskustelua käytäisiin tulevaisuusfoorumien konseptia mukaillen jatkossa jonkinlaisen ulkopuolisen asiantuntijatahon tukemana. Kyseeseen voisi tulla esimerkiksi konsultointitoimiston tai kaupunkiorganisaation sisältä saatavissa olevan asiantuntijuuden hyödyntäminen. Työskentelyltä toivotaan muun muassa kansallisten ja/tai kansainvälisten esimerkkien ja hyvien käytäntöjen jakamista, sekä uudenlaisten, johdon totuttuja ajattelumalleja haastavien johtamisvälineiden haltuunottamista. Ulkopuolisen fasilitoijan tärkeyttä perustelevana tekijänä näyttäytyy tarve ylimmän johdon yhteisen tulevaisuustematiikkoja koskehtavan ymmärryksen laajentamiseen, syventämiseen ja haastamiseen totutusta poikkeavista näkökulmista johdon käytettävissä olevan aika- ja osaamiskapasiteetin ulottumattomissa olevin tiedon tuottamisen ja tarjoilemisen keinoin.

*“Niin, mä itte haluaisin, että tulee juuri jotain asiaan vihkiytyneitä työstään näitä asioita myös meille, koska ainakin itellä pelkään, että jää vaan siihen mitä nyt sattuu tietämään ja mitä tulee vastaan--.”*

*“Mä arvostaisin enemmän ehkä sellasia hyviä esimerkkejä globaalisti arvioituna, kunnat jotka ovat kysyneet rohkeilla ratkaisuilla, tai kaupungit jotka ovat kysyneet rohkeilla ratkaisuilla tekemään isoja suunnanmuutoksia ja saamaan tuloksia aikaseks. Mua kiinnostais ehkä täntyyppinen benchmarkkaus eniten.”*

*“No kyllä mun mielestä aina hyvä miettiä niitä että voisko jollain olla sellaset konsulttitoimet joilla laitettais meidät ajattelemaan asioita vähän eri tavalla kun me ollaan totuttu. Ja jos me laitetaan siihen aikaan, saadaan oivalluksia, niin se auttaa muuttamaan tekemistä, että mä pidän sitä ihan hyvänä ajatteluna.”*

Vapaamuotoisen tulevaisuuskeskustelun sijaan johto pitää tärkeänä, että ilmiöt esiteltäisiin johdolle tarkasti ja etukäteisesti taustoitettuina ja että ilmiöihin tarttuminen tapahtuisi erilaisten mittarointien osoittaman ”kovan” tiedon pohjalta. Toimintaympäristön analyysityöltä toivottaisiin tunnistettujen

muutosten merkityksen jäsentämistä nimenomaan kaupungin oman toiminnan näkökulmasta. Vaikka Futures Platform -työkalu ei itsessään saanut ehdotonta kannatusta, johto kokee tärkeänä, että tietoa tuotettaisiin jatkossakin jonkinlaisen esivalmisteluformaatin tai -työkalun pohjalta.

*“En mä tiedä onko se johtoryhmäkeskustelu vai joku erillinen foorumi, mut oleellista on se, että siihen varataan riittävästi aikaa ja se on jollakin tavalla valmisteltu aineisto, jossa on erilaiset ilmiöt, jotka perustuu tilastotietoihin tai kyselyihin tai mihin ikinä ne missäkin perustuu. Ja sit siihen keskustelu, että mitä tää tarkoittaa meidän toiminnassa.”*

*“Kyllä mä koen että tällainen etukäteisvalmistelu nopeuttaa sitä, että mä luotan taas siihen asiantuntija-arvioonkin sillä tavalla, että ei ihan alusta alkaen tarvii lähteä kaikkea viemään. Et se oli ihan hyvä, että siellä oli valmiiks poimittuja asioita, koska meillä oli kuitenkin sitä tietoa siellä taustalla minkä pohjalta ne oli tehty, niin mä luotan kyllä siihen tiedolla johtamiseen.”*

Yhtenä vaihtoehtona esitetään skenaarioihin perustuvaa työskentelymallia, jonka perustana olisi johtoryhmän ulkopuolella valmisteltu, selkeisiin vaihtoehtoihin perustuva aineisto. Skenaariotyön arveltaisiin mahdollistavan muutosilmiöiden tarkastelun erilaisissa viitekehyksissä, muutospuheen saattamisen helpommin jäsennettävissä olevaan muotoon, sekä eri ratkaisujen keskinäisten riippuvuuksien näkyväksi tekemisen. Lisäksi skenaariotyöskentelyn arveltaisiin voivan poistaa ilmiötyöskentelyn tulkinnanvaraisuutta ja vahvistavan johtamisen kärkien samansuuntaisuutta.

*“Voisin ajatella, että ehkä tätä muutostekijöiden miettimästä tai näitä, nii jos olis joku tiimi tai tapa että me valmisteltiin skenaarioita joita tuotais sitten johtoryhmään tulevaisuusfoorumeihin keskusteltavaks. Että tavallaan me ei voida tehdä näitä kaikkia, meidän täytyy sulkea pois asioita skenaariona jotka eivät ole nyt meille relevantteja --. Ja kun ne on visuaalisia, niin niihin pääsis ehkä kiinni. Mulla on siis mielessä koko ajan tällanen, vaikka siis polku, kuva, jossa on että tämä polku on irrallinen polku, tässä polussa onkin riippuvuuksia eri asioihin. Niin jos tavallaan pääsis ymmärtään sitä meidän kompleksista maailmaa jollain tällaisella skenaariotyökalulla, niin silloin ehkä sais sen yhteisymmärryksen ja tavoitteenasettamisen selkeemmäksi.-- se voisi olla paljon herkullisempaa, kun olisi valmisteltu vaihtoehtoja, niin sillen meillä olis kyky ottaa paremmin kantaa.”*

## 6.5 Strategisen johtamisen ajankohtaisia kysymyksiä ja näkymiä

Aikaisempaa keskustelua yhteen nivovasti esitellään lopuksi johdon haastatteluissa esiin tuomia näkökulmia ja tulkintoja kaupungin strategisen johtamisen keskeisistä askelmerkeistä, kehitysnäkymistä ja avoimista kysymyksistä lähitulevaisuudessa.

Haastattelujen alussa todettuun strategian sisällölliseen laajuuteen liittyen haastatellut pohtivat strategian mahdollisuuksia tuottaa vastaisuudessa selkeämpiä valintoja. Strategian sisällölliseen



kirkastumiseen ei kuitenkaan uskota kuntien strategiatyön moniäänisyyttä ja -toimijuutta koskevien vaatimusten jatkuvasti vahvistuessa. Johtamisen huomiota peräänkuulutetaan suunnattavaksi tulevaisuudessa strategian sisällöistä kaupungin muutosjohtamiskykyä vahvistaviin tekijöihin. Strategian itseisarvoisen vaalimisen sijaan strategisen johtamisen keskiöön toivotaan tuotavan ennen kaikkea kyky jatkuvaan strategiseen ajatteluun, sekä strategisen ajattelun osaamisen vahvistamiseen.

*“Jos yhtään tulkitsee tätä maailman menoa, niin maailma menee enemmän tämmöseen keskustelempaan ja verkostomaisempaan, ehkä voi olla toisenlaisiakin tulkintoja. Mutta se, että meidän strategiasta tulisi seuraavassa vaiheessa kirkaampi, mä en siihen usko, vaan enemmän siihen, että kuinka se sitten tulkitaan ja kuinka se toimeenpannaan, niin siihen pitäis laittaa niitä keinoja.”*

*“Mut sit pitäis olla, että yksin se strategia asiakirjana ei ole se juttu, vaan se miten sitä strategiaa johdetaan ja miten tavallaan strategisesti pystytään ajattelemaan ja suunnittelevaan asioita ja viemään niitä käytäntöön siinä jokapäiväisessä tekemisessä.”*

Kaupungin strategiatyön koetaan keskittyvän nykyisellään pitkälti valtuuston vaihtumisen nivelvaiheeseen, jonka jälkeen strategiaa ei ole ollut tapana valtuustokauden aikana tarkistaa. Osin ennakoimattomasti kehittyvissä olosuhteissa osa johdosta kokisi tarpeelliseksi peilata strategiaa nykyistä herkemmin toimintaympäristön muutoksiin sekä arvioida strategian tavoiteasetantaa kulloisessakin tilanteessa suhteessa kaupungin tosiasiallisiin toimintaedellytyksiin. Haasteena koetaan etenkin kuntia koskettava vaikea taloustilanne, jonka asettamissa reunaehdoissa strategian tavoitetasot näyttäytyvät käytettävissä oleviin resursseihin nähden toisinaan epärealistisilta. Toiminnan pitkän aikavälin vaikuttavuuden ja lyhyen aikavälin välitöntä reagointia edellyttävien ratkaisujen tasapainottamiselle koetaan tarve, mutta strategian mukauttaminen ymmärretään haasteelliseksi: tavoitteiden ehdollistamisen uskotaan voivan heikentää toiminnan suunnittelun johdonmukaisuutta, päätöksenteon eteenpäinkatsovuutta, sekä johdon yhteistä sitoutumista. Rullaavampaan strategiaan siirtymisen pohdittaisiin lisäksi tekevän strategiasta yhä enemmän strategiatiimin omaisuutta ja etäännyttävän strategiaa entisestään yksikön ulkopuolisista toimijoista.

*“Ja sit se että, en mä tiedä onko siihen mitään ratkasua olemassa, että jos tapahtuu jotain isoja yhteiskunnallisia muutoksia niin sit voidaan sitä strategiaa tarkistaa siinä kohtaa, nyt se tuntuu et se on lukittu valtuustokaudeksi vaikka mitä tapahtuis maailmassa. -- tohon on mahtunu sellasia vaiheita, että yhtäkkiä tapahtu Suomen taloudessa iso notkahdus alaspäin. Niin se meidän strategia, me ei muutettu sitä mitenkään, sinne ei tehty muutoksia. Tottakai se on aina semmonen vähä muna ja kana, että voiks sitä lähtee muuttamaan, kun se on tehty pidemmälle aikavälille, ja tottakai tavoitetasoja täytyy miettiä. Mut sit tollases keskustelussa että no, onks se järkevää lähtee sitä kunnianhimosoa tiputtamaan jos me ei tiedetä, että kestääks tää nyt vuoden, kun me puhutaan valtuustokaudesta. --Et saaks sieltä selkänöjää riittävästi siihen tekemiseen, koska toimintatapa muuttuu siinä vaiheessa aika paljon. -- sillon myöskin se näköala kapenee ja se tähtäin, minkä ei pitäis lyhentyä siinä kohtaa, mutta mä väittäisin, että se meidän valmistelussa lyhenee, ja strategia*

*tähtää pidemmälle. Ja se keskustelu missä sitä käydään, niin se on jotenki että miten tästä vuodesta mennään eteenpäin, et miten tämä vuosi hoidetaan.”*  
*“Jollain tavalla mä taas koen, että strategiassa pitää olla, ei sen niin taritte joustaa että sitä pyöritellään vähän väliä, silloin sä et pysty sitouttaankaan ihmisiä. Jos se jotenkin on sellanen ihan elävä, silloin se jengi, sanotaan että strategiaporukka, rupeis oleen kohta ainoot jotka tietää mitä se on.”*

Vuoden päässä hämmöttävää, uuden strategian laadintaa silmällä pitäen ajankohtaisena miettimisen paikkana esitetään taaksepäin askeltavan ajattelutyön omaksumista osaksi ylimmän johdon yhteistä, strategiakausien siirtymävaiheessa käytävää keskustelua. Strategian korostetaan olevan paitsi johtamisen, myös yhteisen oppimisen väline, jonka roolia tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuuden peilaamisessa suhteessa strategiaan tavoitteisiin ei koeta vielä riittävästi korostetun. Haastatellut painottavat, että johdolla tulisi olla yhteinen tilannekuva aikaansaaduista tuloksista ja siitä, miten toiminnasta saatuja kokemuksia olisi mahdollista hyödyntää strategisen johtamisen kehittämisessä.

*“Ja se on ehkä semmonen tärkeä, että joskus voitais sitten paremmin pysähtyä sen äärelle kun strategia alkaa olla vanhentunut, että kuinka me ollaan onnistuttu. Että se ei oo vaan niin, että sitten se unohdetaan se strategia johonkin ja sit ruvetaan tekeen uutta, vaan että me oikeesti katottais mitä saatiin aikaan, me voitais tästä oppia, se on hirveen tärkeä. Ja sitä varmaan strategiayksikkö onkin tehnyt, mut se että mä olisin vaikka itse miettinyt meidän palvelualueiden osalta, että onnistuttiiks me tässä. Nii mä en oo ainakaan itse sitä keskustelua riittävästi käynyt. -- Mun mielestä se vois olla yhden meidän tulevaisuusfoorumin aina teemana myös se oma strategiayöskentely, mun mielestä sen voisi ottaa osaksi sitä meidän johtoryhmäyöskentelyä ja sen onnistumisen arviointia.”*

Strategiatyöhön kilpistyvien pohdintojen ohella johtoa pyydettiin vielä nostamaan joitakin kaupungin toimintaa koskettavia lähitulevaisuuden ajankohtaisia keskusteluteemoja. Haastatteluaineistoa poikkileikkaavasti kriittisimmiksi teemoiksi nimeytyvät kaupungin talouden tasapainottamiseen liittyvien haasteiden ratkaiseminen, pääministeri Rinteen hallituksen käynnisteleman maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelun, sekä uuden hallitusohjelman vaikutusten arvioiminen suhteessa kaupungin toimintaan. Kuntakentän myllerryksessä johdon todetaan olevan - jälleen kerran - haasteellisten valintojen edessä.

*“Tietysti tää taloustilanne on sellanen, että pakkohan meidän on siihen saada jotain keinoja, sen tasapainottaminen on ihan ykkösjuttu, koska se luo edellytykset kaikelle muulle kehittämiselle. Sit tietysti, no tuolla nousevana teemana on väijäämättä se, että isosti tätä kuntakenttää muuttava, mullistava asia on tää sote-uudistus, niin siihen pitäis saada jotain skenaarioita että minkälaisia latuja meillä on ehdittävänä, ja sitten niitä pitäis ruveta sulkemaan pois, kunnes löytyis se että tää se malli on.--”*  
*En tiää, kun nää muutostekijät on koko ajan ilmassa, nii on tietysti hankala päättää.”*

## 7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tarkoituksena on ollut lisätä ymmärrystä kuntien strategisesta johtamisesta merkityksenannon tulkintakehyksessä. Tutkielman tavoitteena on ollut tunnistaa, millaisille johtamistarpeille merkityksenanto kunnan strategisen johtamisen tarkastelukontekstissa rakentuu, miten merkityksenantoa käytännössä toteutetaan, sekä millaisia merkityksiä merkityksenanto saa kunnan strategisen johtamisen toteuttamisessa. Samalla tutkielma on pyrkinyt tarjoamaan syväluotaavan näkymän kuntien strategisen johtamisen todellisuuteen vastauksena lähivuosina vahvistuneen strategia käytäntönä -lähestymistavan tunnistamalle käytännönläheiselle tutkimukselliselle tarpeelle tekemällä näkyväksi merkityksenannon tosiasialliset toimijat, tilanteet ja käytännöt, sekä näiden ympärille rakentuvan koetun johtamistodellisuuteen. Lisäksi tutkielma on pyrkinyt tuomaan pohdittavaksi, millaisia haasteita strategiseen johtamiseen merkityksenannon tulkintakehyksessä erityisesti sisältyy.

Tutkimustehtävään vastaamiseksi tutkijan tavoitteena oli vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Millaisille lähtökohdille kunnan strateginen johtaminen merkityksenannon tarkastelukontekstissa rakentuu?*
- 2) Millaisia haasteita strategiseen johtamiseen tässä kontekstissa sisältyy?*

Tavoitellessaan strategista johtamista koskehtavan syvällisen ymmärryksen tuottamista tutkimustehtävä- ja kysymyksenasettelu on laaja ja monisyinen. Vastaavat luonnehdinnat koskehtavat tutkimuksen aineistoa, jonka edustaman moninäkökulmaisuuhen jäsentäminen on yhtäältä edellyttänyt tutkimusasettelun suovan tutkijalle liikkumavaraa aineiston esittelyssä, ja toisaalta kuvaavan tutkimuskohteestaan tuottamiaan havaintoja monitasoisesti. Laajakatseisen lähestymistavan valinnalla tutkimuksessa on pyritty mahdollistamaan tutkimuksen laajemman kohdeilmiön, strategisen johtamistyön, vaikeasti rajattavan luonteen vivahteikas tarkasteleminen.

Tutkimuskysymysten puhutteleminen on jaettu kolmeen osioon. Näistä ensimmäisen muodostaa tutkimustapauksen strategisen johtamisen lähtökohtia koskehtavien havaintojen kuvaaminen merkityksenannon tulkintakehyksessä. Toisen osion muodostaa tutkimustapauksen havaintojen tuottama, strategisen johtamisen haasteita merkityksenannon tulkintakehyksessä jäsentämään pyrkivä näkökulma. Tutkimuksen lopussa pyritään vielä havaintojen pohjalta laajentamaan ja kehittelemään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä koskehtavaa ymmärrystä aikaisemman teorian ympärillä.

## 7.1 Johdon yhteinen strategiadialogi strategisen johtamisen lähtökohtana

Tutkimusaineiston valossa keskeisenä merkityksenannon tarpeen perustana Tampereen strategisen johtamisen kontekstissa näyttäytyy kaupungin nykyisen strategian sisällöllisestä laajuudesta seurannut ylimmän johdon yhteisen kaupunkitasoisen näkemyksen puute. Tutkimusaineisto puhuu poikkileikkaavasti tarpeesta strategian toimeenpanon vahvistamiseen, mitä ilmentää ensinnäkin tarve käynnistää erillinen strategian kirkastaminen -työskentelyprosessi yhteisen kaupunkitasoisen tilannekuvan ja tahtotilan muodostamiseksi, sekä kaupungin ylimmän johdon ilmaisemat kokemukset toiminnan suunnan ja prioriteettien puuttumisesta, strategian sisältämien viestien keskinäisestä ristiriitaisuudesta, johtamisen tulkinnanvaraistumisesta, sekä strategian ja päätöksenteon välisen suhteen paikoittaisesta epäselvyydestä. Kaupungin strategisen tahtotilan koetaan muun muassa laajan pormestariohjelman ja osallistavamman strategiaproessin tuottaman moniäänisyyden myötä monitulkintaistuneen suhteessa aikaisempiin vuosiin, joskin taustavaikuttajana on ollut myös strategian valmisteleminen odotetun ja lopulta toteutumattoman maakunta- ja sote-uudistuksen pohjalta. Asetelman seurauksena strategian toimeenpano näyttäytyy kaupunkitasolla erisuuntaisena, ja johtamisen kaupunkitasoista yhtenäisyyttä kuormittaa, ettei johto kollektiivina jaa näkemystä kaupungin strategisen tahtotilan ytimestä ja tätä parhaiten tukevista johtamispanostuksista.

Strategisen johtamisen edellytykset rakentuvat vaatimukselle johdon yhteisestä merkityksenannosta, sillä tutkimusaineiston perusteella ylimmälle johdolle ei kaupungin strategiaprosessissa muodostu klassisen suunnittelukäsityksen tarkoittamaa oletusarvoista, kollektiivisesti jaettua strategista viitekehystä tai strategista tietoisuutta - yhteistä strategian tulkintajärjestelmää, tai käsitystä kaupungin strategisen tahtotilan ytimestä (Einola 2018; Sotarauta 1996). Tähän löydettiin viitteitä jo Tampere 2020 -projektin alkuvaiheissa projektipäällikön toteuttamista haastatteluista, jotka toimivat alun perin strategian kirkastaminen -työskentelyn tarpeen tunnistamisen perustana. Haastattelut tarjosivat alustan johdon merkityksenannolle, jonka tarve jäsenyi projektin käynnistyessä johdon todellisuuskäsitysten näkyväksi tekemiseen, jotta johtajien henkilökohtainen suhtautuminen toimintaympäristöön, strategiaan sekä näiden välisen jännitteisyyden hallintakeinoihin oli mahdollista tehdä yhteisesti näkyväksi, ja näin havainnollistaa kaupunkitasoisen johtamisen kokonaiskuvan pirstaleisuus ja muutosvalmiuden erisyklisyys. Tutkimustapauksessa johdon todellisuuskäsitysten yhteinen jakaminen toimi edellytyksenä paitsi strategisen muutostarpeen tunnistamiselle, myös johtamisen lähtökohtien integroimiselle, mitä havainnollistivat tulevaisuusfoorumeilla käydyn keskustelun tuottamat kaupunkitasoiset toiminnan painopisteet.

Tutkimustapauksen tuottamien havaintojen perusteella Tampereen strategiatyön voi luonnehtia lähestyneen asetelmaa, jossa johtamisen perusta ei ole niinkään virallisen strategiadokumentin objektiivisessa toteuttamisessa, vaan johtajien strategiaa koskettavien tulkintojen tarkistamisessa ja mukauttamisessa yhteisenä tulkintatapahtumana suhteessa tunnistettuihin muutostarpeisiin. Johtamisen yhteinen tavoitepohja ei löydy aikaisempien, yksittäisempien strategiakausien tapaan muodollisesta strategiaprosessista, vaan se on rakennettava iteratiivisella dialogilla, jossa tunnistetaan strategian merkittävyys johtamisen suunnan tarkistamista mahdollistavana peilauspintana, sekä annetaan strategialle tilaa muotoutua kaupungin johtamisympäristössä kehittyvistä tilanteista. Tutkimustapauksen strategian kirkastaminen -työskentely löytää tästä näkökulmasta yhtymäpintoja tulkitsevan johtamisen ajatuksiin, jossa toimintaympäristö ei niin sanotusti objektiivisesti aja strategisia valintoja, vaan strategialla johtamisen nähdään ensisijaisesti perustuvan johdon käsityksiin organisaation ja yhteiskunnan välisestä vuorovaikutussuhteesta (Johnson 1987, 55). Tutkimustapaus eksplikoi kaupungin strategiatyön niveltävän merkityksenannon vaatimuksiin johtamisen nojattessa vuorovaikutuksen välttämättömyyteen aiotun strategian toteuttamisen edellytyksenä.

## **7.2 Strategisen ajattelu- ja keskusteluajan riittämättömyys merkityksenannon haasteena**

Tutkimustapauksen perusteella strategisen johtamisen keskeisenä haasteena näyttäytyy, ettei strategian tehokkaan toimeenpanon edellyttämälle, johdon yhteisen tilannekuvan ja strategisen näkemyksen muodostamisen mahdollistavalle johdon yhteiselle merkityksenannolle ole riittävästi tilaa kunnallishallinnon hälyisessä ja muutostäyteisessä todellisuudessa. Tampereen tapauksessa luottamushenkilö- ja viranhaltijajohdon tulevaisuuskeskustelun ja toimintaympäristötiedon merkityksellistämisen pääasiallisena kuormitustekijänä näyttäytyy ennen kaikkea johdon käytettävissä olevan ajan rajallisuus sekä jatkuva kiire. Johdon yhteisen keskusteluajan niveltäessä vahvasti ylempien toimielinten päätösesitysten valmisteluun vapaamuotoisemman strategisen ajattelun edellytykset jäävät päivittäisjohtamisen hektisyyden ja operatiivisten kysymysten jalkoihin, minkä lisäksi johtoa kuormittaa eri puolilta kaupunkia tarjoiltavien tilaisuuksien, tarpeiden ja asiasisältöjen paljous ja pirstaleisuus. Ajankäytön haastetta ilmentävät paitsi johdon haastatteluissa ilmaisemat kokemukset yhteisen keskusteluajan riittämättömyydestä suhteessa tunnistettuihin johtamistarpeisiin, myös esimerkiksi tulevaisuusfoorumien yhteydessä kokeiluun otetun Futures Platform -työkalun osakseen saama kritiikki siitä, etteivät johtajat kokeneet omanneensa riittävästi aikaa työkalun ominaisuuksiin ja työkalun tarjoilemaan toimintaympäristötietoon perehtymiseen.

Keskustelun vähäisyyttä tutkimustapauksessa selittänee osaltaan myös kaupungin laajennetulle johtoryhmälle muodostunut rooli, sekä johtoryhmätyöskentelyn muodollinen luonne kaupungissa yleisemmällä tarkastelutasolla. Vaikka laajennetun johtoryhmän kokouksiin on pyritty luomaan tilaa vapaamuotoisemmalle keskustelulle johdon yhteistä vuosikelloa rakennettaessa, kokousten sisällöt täyttyvät helposti päivänpolttavilla asioilla jäsenistön laajan asiantuntijuusedustuksen vuoksi. Toisaalta johtajilla ymmärretään olevan lähtökohtaisestikin erilaisia tottumuksia ja preferenssejä suhteessa strategisen keskustelutarpeen laajuuteen ja keskustelua erityisesti edellyttäviin teemoihin. Tällöin strategisen johtamisen haasteet näyttäivät jäsentyvän osaltaan ylimmän johdon keskustelukulttuuriin, jossa tulevaisuusfoorumien tyypistä tulevaisuuskeskustelua ei ole vastaavassa laajuudessa ollut tapana käydä. Asia tuotiin esiin toisaalta jo maaliskuisella tulevaisuusfoorumilla toteamalla, että kaupunginhallitukseen meneviä toiminnan ja talouden suunnittelun aineistoja on valmisteltu aikaisempina vuosina vain vähäisellä yhteisellä keskustelulla, ja että asiaan toivottaisiin vuosittaisten tulevaisuusfoorumien myötä muutosta johdon yhteistä dialogia lisäämällä.

Lähestyttäessä organisaatioita merkityksenannon tulkintakehyksessä ennen kaikkea johdon yhteisinä tulkintajärjestelminä strategisen johtamisen kehittämisen keskeiseksi edellytykseksi muodostuu, että ylin johto tunnistaa tulkitsijan roolinsa kriittisyyden (esim. Daft & Weick 1984). Tampereen tapauksen voi tulkita heijastelevan emmeitä kulttuurillisesta muutoksesta kohti dialogisuuden tarvetta, ja kaupungin johdon läpikäymän prosessin merkittävyyden näkökulmasta näyttäisikin aiheelliselta kysyä, miten kaupungin johtamiskulttuuri tunnistaa ja tekee jatkossakin tärkeäksi dialogisuuden strategian toimeenpanon keskeisenä edellytyksenä. Kuten tutkimus on osaltaan indikoinut, dialogisuuden vahvistaminen näyttäisi tarjoavan oman harkinnanarvoisen mahdollisuutensa säännölliseen pysähtymiseen toistaiseksi epävarmojen ja vaikeasti lähestyttävien kysymysten äärelle. Tämä saattaa kuitenkin edellyttää, Rajalaa ja Laihosta (2019) mukaillen, että dialogisuudesta tehtäisiin jatkossa oma strateginen johtamiskysymyksensä, jonka tarvetta on linjattava ja josta on tehtävä tietoisia valintoja samalla tapaa kuin toiminnan ohjaamista koskevista ”kovemmista” johtamiskysymyksistä. Koska pehmeän strategia-ajattelun ensisijainen huomio on pohjimmiltaan kuntien toimijuuksien ja toimintatapojen uudistamisessa suhteessa tunnistettuihin muutostarpeisiin (Sotarauta 1996, 332), tällainen uudistuminen näyttäisi merkitsevän jatkokeskustelun käymistä siitä, miten ylimmän johdon olisi jatkossa esivalmistelun ulkopuolella mahdollista itse tietoisesti johtaa strategista ajattelua, sekä sitoutua perinteistä strategiakausi- ja vuosisuunnittelua laajempaan ja jatkuvampaan strategiseen dialogiin. Tällöin korostuisi entisestään myös johdon rooli strategian viestinnässä, joka tulkinnallisuuden paradigmassa on ennen kaikkea esimerkillä johdettua, strategiaa tulkitsevaa ja konkretisoivaa vuoropuhelua (ks. Strandman 2009).

### 7.3 Merkityksenannon käytännöistä nousevat tulkinnot

Tutkimuksessa on pyritty laaja-alaisen, kunnan strategisen johtamisen eri puolia paljastavan ja useiden eri tarkastelukehysten läpi tulkittavissa olevan ymmärryksen mahdollistamiseen. Moninäkökulmaisuus on näyttäytynyt perusteltuna huomioiden julkisen johtamisen tunnistettu turhautuminen strategisen johtamisen traditionaalsiin oppeihin, jotka eivät ole kyenneet riittävällä tavalla huomioimaan monimutkaistuvan ja jatkuvasti muutoksessa olevan toimintaympäristön uudistuvia vaatimuksia (Vartiainen & Raisio 2011, 389). Tutkimustyöltä on vastaavasti edellytetty uudenlaisia lähestymistapoja, joiden myötä hallinnon tutkimus ydinalueineen kehittyisi yhteiskunnallisia tarpeita vastaavasti (Johanson, Oulasvirta & Vakkuri 2011, 141). Käsissä oleva tutkimus on pyrkinyt osaltaan vastaamaan tunnistettuihin akateemisiin tarpeisiin tarjoilemalla strategiatutkimuksen kaipaaman käytännönläheisen kunnallisen johtamisnäkökulman, sekä tekemällä näkyväksi strategisen johtamisen mikrotasoisien tarkastelun tutkimusalueellisen merkittävyyden. Samalla tutkimus on tuonut merkityksenannon tarpeen osaksi perinteisempää strategiatutkimusta, erityisesti strategian toimeenpanoon kiinnittyvää laajempaa ilmiötasoista diskurssia, jonka perusoletukset kilpistyvät edelleen vahvasti klassiseen, rationaaliseen suunnitteluun.

Merkityksenannon mikrotasoisien tarkastelun tarpeeseen tutkimus on pyrkinyt vastaamaan kuvaamalla tutkimusaineistoa läpileikkaavasti Tampereen kaupungin ylimmän johdon läpikäymän strategian kirkastaminen -työskentelyprosessin käsittämän toimintakokonaisuuden - työskentelyn ympärille rakentuneen todellisuuden keskeisine toimijoina, tapahtumina ja käytäntöinä. Kuvauksella on jo itsessään ollut arvoa kunnallishallinnon toistaiseksi vähäisessä määrin kuvattua johtamistodellisuuden näkyväksi tekemisessä. Käytäntöjä tarkastelemalla tutkimus on osaltaan lisännyt ymmärrystä mikroprosessien tunnistamisen merkityksestä strategisten valintojen muotoutumisen selittämisessä havainnollistamalla valintoihin johtaneen työskentelyn konkreettiset vaiheistukset ja sisällöt. Lisäksi tutkimus on tehnyt näkyväksi tutkimustapauksesta paikannettavien strategian eri tulkintaympäristöjen ja -diskurssien, muun muassa strategisen muutoksen, strategian toimeenpanon ja strategisen päätöksenteon vaiheita, sekä näiden vaiheiden keskinäisen päällekkäisyyden ja limittäisyyden pikemmin kuin tarkkarajaisuuden, johon perinteinen strategiatutkimuksen koulukunta-ajattelu pyrkii tutkimustyötä usein helposti ohjaamaan. Tutkimustapaus on pyrkinyt tarjoamaan esimerkinomaisen näkökulman kunnan strategisen johtamisen toteuttamiseen paitsi merkityksenannon viitekehyksessä, myös strategian virallisen voimaantumisen jälkeiseen toimeenpanoon liittyvien toimintatapojen näkökulmasta, joihin

aikaisempi, pitkälti kuntien strategiaprosesseihin kiinnittyvä ja strategian laadintaa korostava tutkimus (esim. Rannisto 2005; Strandman 2009) ei ole juurikaan kiinnittänyt huomiota.

Tutkimuksen strategia käytäntönä -lähestymistavan alla tarjoilema lähinäkökulma kuntien merkityksenannon toteuttamiseen on näyttäytynyt merkittäväksi siinä mielessä, että se mahdollisti tulevaisuusfoorumien konseptin merkityksen näkyväksi tekemisen ennen kaikkea johdon yhteisen merkityksenannon mahdollistavana *kontekstina* sekä strategisten valintojen tekemiseen ohjaavana *struktuurina*: forumit loivat Tampereella strategiselle keskustelulle johdon yhteisen sitoutumisen mahdollistavan irrottautumisen ja läsnäolon sallivan fyysisen ympäristön, sekä strategisten valintojen tekemiseen johdattavan työskentelyrakenteen. Tutkimushavaintojen perusteella juuri johdon yhteisen läsnäolon merkitys näyttäytyy kiintoisasti jo itsessään keskeisenä johtamista yhteennivovana elementtinään, sillä vastaavaa sitoutumistunnetta ei johdon haastattelujen perusteella koeta saavutettavan kokoustamalla tai esimerkiksi sähköisiä äänestyksiä hyödyntämällä. Toisaalta tulevaisuusfoorumeja voisi lähestyä tutkimuksessa myös niin sanotun työkäytännöt strategiana - tulkintakulman tunnistamana *logiikkana* (ks. Laine 2010), jossa organisaatioiden hyödyntämät käytännöt tuottavat tilanteeseen sopivan ja organisaation menestymiseen vaikuttavan logiikan. Tutkimustapauksessa Tampereen tulevaisuuden menestymisen edellytyksiä - johdon yhteisen tilannekuvan ja strategisen näkemyksen muodostumista - pyrittiin tukemaan keskeisesti juuri johdon strategiseen dialogiin sopivaa konseptikehittelyä ja erilaisia aineellisia fasilitetteja hyödyntämällä.

Paitsi merkityksenannon tukirakenteiden osalta, strategia käytäntönä -lähestymistavan mukainen jalkautuminen ”strategisoinnin” toimijoiden tasolle on tuottanut tutkimuksessa arvokasta ymmärrystä strategiseen johtamiseen keskeisesti kiinnittyvästä strategia-asiantuntijuudesta, tuoden esiin kaupungin ylimmän johdon ja muiden toimijoiden roolin strategisen ajattelun johtamisessa. Tutkimus on tehnyt näkyväksi strategian muotoutumisen ylimmän johdon ja asiantuntijavalmistelijoiden tiiviissä yhteistyössä, joka hyväksyy johtamiseen liittyvän epävarmuuden inhimillisenä osana kunnan johtamista: johtajat eivät voi, eivätkä hallinnon kiireessä ehdi tietää kaikkea, ja tunnustavat kaipaavansa tukea ympärillään olevilta toimijoilta. Samalla tutkimus on tehnyt näkyväksi johtamisen teknisemmät tietoperusteiset ja johtamisvälineelliset tarpeet, joiksi identifioituvat erityisesti erilaiset toimintaympäristön analysoimista mahdollistavat työkalut, sekä oivalluttamista mahdollistavat, johdon totuttuja ajattelumalleja haastamaan pyrkivät asiantuntijaratkaisut. Tästä näkökulmasta tutkimus vahvistaa tulkinnallisuuteen pohjautuvaa johtamiskehitystä, jossa tulevaisuuden ennakoimisen kehittäminen näyttäisi rakentuvan toimintaympäristön tulkintaa ja jäsentämistä helpottavien työkalujen kehittämiseksi ja käyttöönnotolle (esim. Daft & Weick 1984, 294).



Toimijatasoisessa tarkastelussa ylimmän johdon tulevaisuusajattelun tukena toimii tutkimustapauksessa strategiaan erikoistunut strategisen johtamisen tiimi, jonka keskeinen tukirooli näkyy muun muassa Tampere 2020 -projektin omistajuuden ja johtamisen sijoittumisena kyseiseen tiimiin, tulevaisuusfoorumien esivalmisteluna, ylimmän johdon etukäteisenä sitouttamisena, pohjaesitysten valmisteluna laajennetun johtoryhmän päätettäväksi, sekä johtoryhmän kokouksessaan 26.3.2019 kaupunkitasoisten toiminnan painopisteiden toimeenpanotyötä koskevat linjaukset, jossa tiimin vastuulle osoitetaan tulevaisuusfoorumien teemojen jatkojalostaminen. Strategia-asiantuntijuuden jakautuminen näyttäytyy tutkimuksessa toisaalta myös haasteellisena strategian substanssoitumisen näkökulmasta, mikä ilmenee johdon pohdintoina strategian mahdollisesta karkaamisesta kauemmas kaupungin muista toimijoista rullaavampaan strategiaan siirryttäessä, kokemuksina kaupungin strategisen johtamisjärjestelmän vaikeasti hahmotettavasta kehittämisestä, sekä strategian kirkastaminen -työskentelyn tarkoitusta, vaiheita ja tuloksia koskevat epäselvyyden kokemuksina. Tutkimuksen tuottamien havaintojen valossa tulevaisuudessa voisi olla syytä tarkastella lähemmin vastaavanlaisia asetelmia kysymällä, miten tutkimustapauksen tunnistama strategia-asiantuntijuuden jakautuminen erottaa ja tuo yhteen strategista toimijuutta ylimmän johdon strategisen johtajuuden ja asiantuntijavalmistelun roolin välillä, sekä miten näiden roolien yhteistyötä olisi etenkin dialogisuuden näkökulmasta perusteltua kehittää.

## **7.4 Merkityksenannon prosessista nousevat tulkinnot**

Merkityksenannon tulkintakehyksessä Tampereen kaupungin ylimmän johdon läpikäymän strategian kirkastaminen -työskentelyprosessin voi tulkita edustaneen pyrkimystä vastata kaupungin ylimmän johdon strategisen tietoisuuden (Sotarauta 1996) näkyväksi tekemisen ja yhtenäistämisen tarpeeseen mahdollistamalla johdon yhteisen merkityksenannon prosessin, jossa tätä tietoisuutta uusinnettiin strategisen kognition prosesseissa toimintaympäristön skannaamisen, merkityksenannon ja strategisen päätöksenteon keinoin (Einola 2017; em 2018). Työskentelystä on tästä näkökulmasta löydettävissä yhtymäpintoja pehmeän strategia-ajattelun soveltamalle tulkinnallisen kehittämisen periaatteelle, jonka kantavana ajatuksena on pyrkiä tietoisesti tunnistamaan toimintaa ohjaavia tulkintoja, sekä luomaan toimijoita yhdistävää tulkinnallista viitekehystä. (Sotarauta ym. 2003, 40–42, 149). Tutkimuksessa johdon tulkintojen jakamisen tarve tunnistettiin epävarmuutta aiheuttaneen maakunta- ja sote-uudistuksen keskellä, ja tähän tarpeeseen pyrittiin vastaamaan organisoimalla johdon dialogille aikaa hallinnollisten asioiden ulkopuolella. Kun vuorovaikutukselle luotiin tällä tavalla tilaa, kaupungin johtamiselle löydettiin yhteiset kärjet ja prioriteetit. Näin tutkimuksen voi todeta vahvistavan osaltaan merkityksenannon vaatimukselle kietoutuvaa vuorovaikutteista

suunnittelukäsitystä, jossa johdon strateginen tietoisuus muodostuu ennen kaikkea kommunikatiivisessa prosessissa (Sotarauta 1996, 287), ja jossa organisaation menestymisen kannalta kriittisimmät keskustelut käydään usein virallisten suunnittelujärjestelmien ulkopuolella (ks. Grant 2003, 510–512). Merkityksenanto näyttää tutkimuksen valossa toisaalta kytkeytyvän vahvasti myös perinteisempiin vuosisuunnittelun tarpeisiin tavoittelemalla virallistetun linjaustoiminnan kautta strategisen johtamisjärjestelmän näkyvien ohjauselementtien luomista. Tästä näkökulmasta strateginen suunnittelu näyttäytyy edelleen monessa suhteessa rationaalisen ja kommunikatiivisen suunnittelun sekoituksena, joista kumpaakin tarvitaan tavoiteltujen tulosten aikaansaamiseksi.

Merkityksenannon tarvetta kuntakontekstissa ilmentää ennen kaikkea tutkimustapauksen näkyväksi tekemä, kaupungin ylimmän johdon työskentelylleen tuottamien tulkintojen moninaisuus, joka implikoi tarvetta tunnistaa kunnan johtajien erilaisia strategian tulkintaympäristöjä sekä strategiatyöhön kiinnittyviä merkitysjärjestelmiä. Tutkimuksen tarjoileman koetun ulottuvuuden näkökulmasta strategian kirkastaminen -työskentely ei edustanut vain yhtä asiaa, vaan sille on tunnistettavissa samanaikaisesti useita eri merkityksiä: strategisen uudistumiskyvyn edellyttämien isojen viestinnällisten kärkien hakemista ja strategisen viestinnän yhtenäisyyden varmistamista koko kaupunkiorganisaation tasolla; strategian toimeenpanoa lyhyemmällä aikavälillä; kaupungin tulevaisuuden toimintatapojen etsimistä maakunta- ja sote-uudistuksen viitekehyksessä; erisuuntaista johtamista yhteen nivovien teemojen paikantamista; sekä strategian ja toimintaympäristöllisten muutosten keskinäisen vastaavuussuhteen varmistamista. Mitään näistä tulkinnoista ei voi osoittaa toistaan oikeammaksi tai vääremmäksi, eikä se ole ollut tutkimuksen tarkoituksenakaan. Tärkeämpää on ollut tutkimuksen lisäämä ymmärrys strategiseen johtamiseen jo lähtökohtaisesti sisältyvästä monimerkityksellisyydestä ja sen purkamisen tarpeesta, sekä johtajien yksilöllisyyden tunnustamisesta strategian tulkintalinjojen määrittelyssä. Toisaalta tutkimustapaus ohjaa kriittisesti arvioimaan kuntien mahdollisuuksia aidosti hallita monimerkityksellisyyttä, mikä näkyy tutkimuksessa johdon yhteisen näkemyksen näyttäytymisenä virallistetusti (dokumentoituna) jaettuna, mutta johdolla on haastattelujen näkyväksi tuomana edelleen työskentelyn jälkeen keskenään paikoin merkittävästikin eriäviä ymmärryspohjia ja tulkintoja. Keskeisenä tulevaisuuden johtamiskysymyksenä näyttäytyisikin tästä näkökulmasta pehmeän strategia-ajattelun paineistama kuntien kyvykkyys hyödyntää moninaisuutta - tutkimustapauksessa etenkin monitulkintaisuutta - strategisen johtamisen kehittämisessä, sekä tunnistaa tähän kiinnittyvät erityiset haasteet, jotka tutkimustapauksessa näyttäisivät niveltävän varsin inhimillisiin, jaetun ymmärryksen prosesseihin.

Tutkimustapauksessa johdon yhteisten tulkintalinjojen löytäminen kilpistyy vahvasti kaupunkitasoisiin toiminnan painopisteisiin toiminnan suunnittelun näkyvänä ohjauselementtinä. Haasteena kuitenkin näyttäytyy, etteivät valitut painopisteet vastaa tulevaisuuden ennakoimisen ja analysoimisen tarpeisiin kuntien jatkuvasti muuttuvaksi tunnistetussa toimintaympäristössä. Kun toimintaympäristön ymmärretään vielä uudistuvan strategiaa nopeammin, kuntien johtamisessa merkitykselliseksi näyttäisi muodostuvan sellaisten toimintatapojen löytäminen, joilla strategian kirkastaminen -työskentelyn kaltaista, kunnan strategista tahtotilaa puhuttelevaa dialogia jatkuvasti mahdollistetaan ja ylläpidetään. Tutkimustapauksessa tarve tällaiselle dialogisuudelle oli ilmeinen, ja sen edellytykset pyrittiin varmistamaan myös tulevaisuudessa: Strategian kirkastaminen -työskentelyn tuotoksena Tampereen strategiseen johtamisjärjestelmään luotiin uusi ulottuvuus, ylimmän johdon työskentelyyn jatkossa sisältyvä tulevaisuusfoorumi<sup>22</sup>, joka 26.3.2019 linjatun mukaisesti toimii kaupungin vuosittaisen toiminnan ja talouden suunnittelun lähtökohtana. Samalla tulevaisuusfoorumit tarjoavat alustan painopisteiden ajanmukaisuuden ja päivittämistarpeen yhteiselle arvioimiselle. Toisin siis kuin klassinen strategiakäsitys, jonka mukaan johto valitsee strategiateorian ja -viitekehyksen, jonka puitteissa haetaan oikeita strategioita (Laine 2010, 101), tutkimustapaus eksplikoi strategisen johtamisen päinvastoin perustuvan jatkuvalla sopivan strategisen lähestymistavan etsimiselle. Samalla tutkimus sitoo kunnan strategiatyön oppimisen viitekehykseen, jossa strategia ymmärretään valmiin strategia-asiakirjan sijaan jatkuvasti kehittyvänä hakemisen ja löytämisen prosessina (esim. Chakravarthy & Doz 1992; Mintzberg & Lampel 1999).

Kuntien muutostäyteinen johtamisympäristö, hallinnan häly, vaikuttaa siihen, miten kuntia johdetaan, ja miten kunnissa voidaan toteuttaa muutoksia (Nyholm 2008, 135). Kuten tutkimustapaus on osaltaan osoittanut, uudistusten emmeet ja odotus ovat jatkuvasti läsnä kuntien johtamistodellisuudessa. Tutkimustapauksessa Tampereen kaupunkia haastoi vahvasti maakunta- ja sote-uudistukseen valmistautumisesta käynnistynyt kaupungin identiteetin mylläys, uudistusaikataulun muutoksesta aiheutunut toiminnallinen epävarmuus, sekä Tampere 2020 -projektin uudelleenfokusointi kaupungin uudistumiskykyä ja tulevaisuuden toimintatapoja puhuttelevasta, radikaalista uudistumispyrkimyksestä selkeämmin strategian toimeenpanotyön tukemiseen. Lienee aiheellista kysyä, onko aito strateginen uudistuminen kunnissa ylipäätään mahdollista niin kauan, kun valtion keskitettyyn ohjaukseen perustuvat hallinnonuudistukset

---

<sup>22</sup> Tampereen kaupunki jatkaa laajemman tulevaisuuskeskustelun mahdollistamista paitsi ylimmän johdon vuosittaisina keskusteluina, myös muun muassa vuosittaisena dataa ja dialogia -strategiaseminaarina sekä kaupungin henkilöstölle suunnatulla TampereTalk -ilmiökeskustelukonseptilla. Tulevat vuodet näyttävät, miten uuden tulevaisuuselementin ja tähän kiinnittyvien konseptien tuottamia oppeja lähdetään strategisen johtamisen tukena tarkemmin hyödyntämään.

kuluttavat kunnista merkittävää johtamisresurssia ja -voimavaroja. Kysymys näyttäytyy ajankohtaisena tutkimuksen toteutushetkellä, jolloin seuraavaa maakunta- ja sote-uudistusta on lähdetty valtakunnallisesti valmistelemaan, ja kunnat ovat jälleen uusien toimintatavallisten kysymysten äärellä (Kyösti, Parkkinen, Kolehmainen & Koivisto 2019; ks. myös Uoti & Heikkilä 2019). Toisaalta merkityksenanto näyttäisi tutkimuksen valossa tarjoavan oman harkinnanarvoisen mahdollisuutensa kuntien strategisen johtamisotteen vahvistamiseen myös jatkuvien ja laajamittaisempienkin epävarmuuksien aikana.

Kuntien strategiatyössä ongelmallisena ei tunnetusti näyttäydy niinkään strategioiden laatiminen, vaan se, mistä strategiat saavat toteutusvoimansa (esim. Santalainen ja Huttunen 1993, 10; Rannisto 2005, 185). Tutkimustapauksessa tällaista toteutusvoimaa ammennettiin ennen kaikkea Tampereen kaupungin ylimmän johdon pysähtymisestä yhteisen tulkintatapahtuman äärelle, sekä tästä tulkintatapahtumasta löytyneistä, kaupunkitasoisia johtamisprosesseja integroivista toiminnan painopisteistä. Tutkimus korostaa merkityksenannon mahdollistamaa, johdon yhteisen pysähtymisen merkitystä johdon yhteisen muutoksen tilannekuvan ja strategisen tahtotilan muodostamiseksi strategian toimeenpanon keskeisenä edellytyksenä jatkuvien toimintaympäristöllisten muutosten keskellä. Tutkimuksen valossa strategiatutkimuksessa olisi vastaisuudessa perusteltua suunnata enemmän huomiota siihen, miten merkityksenantoa voitaisiin kunnissa tietoisesti johtaa ja käyttää hyväksi strategisen johtamisen kehittämisessä, tutkimustapauksen tuottamat havainnot huomioiden etenkin strategian toimeenpanokyvyn vahvistamisessa erilaisten strategisten muutosten aikana.

## 7.5 Ehdotukset jatkotutkimukselle

Seuraavaksi esitetään vielä muutama jatkotutkimusalue, joita tutkimus perustelee. Strategia käytäntönä -lähestymistavan alla tutkimuksen tuottamat havainnot osoittavat selkeästi painoarvoa ymmärryksen luomiseen strategian toimeenpanon dialogisuutta vahvistavista tai estävistä käytännöistä merkityksenannon tarkastelukontekstissa. Tällaisten käytäntöjen tarkasteleminen voisi tarjota hedelmällisen tutkimusalueen esimerkiksi strategiatutkimuksessa vielä toistaiseksi vähälle huomiolle jääneiden strategisen suunnittelun välittömien (*proximate*) ja välillisempien (*distal*) seurausten tarkastelemiseen (ks. Wolf & Floyd 2017), tutkimuksen tarkoittamassa viitekehyksessä nimenomaan yhtäältä vuorovaikutteisen suunnittelun kontekstissa ja toisaalta vuorovaikutteisen ja rationaalisen suunnittelun yhteistarkastelussa. Akateemista fokuksa voisi tutkimuksen valossa olla lisäksi tarpeen siirtää strategiakeskeisyydestä selkeämmin kuntien hyödyntämien johtamistilojen ja -käytäntöjen johtamisvälineellisen merkityksen tarkastelemiseen strategian toteuttamisessa.

Varsinaisten strategiatyön tilojen ja käytäntöjen ohella tutkimus on nostanut esiin tärkeitä huomioita strategisesta toimijuudesta ja toimintatavoista kuntien strategisen johtamisen toteuttamisessa. Tutkimuksen valossa kunnallishallintoon paikantuvissa tutkimuksissa voisi olla perusteltua pyrkiä tulevaisuudessa tunnistamaan, miten ylimmän johdon ja muiden organisaation toimijoiden strateginen toimijuus rakentuu kuntien vallitsevissa merkityksenannon käytännöissä, ja miten käytännöt vastavuoroisesti muovaavat näitä toimijuuksia. Samalla voisi olla kiintoisaa selvittää, miten kunnan erilaiset toimijuudet ilmentävät strategia-asiantuntijuutta, ja miten tämä asiantuntijuus määrittää strategian muotoutumista etenkin strategian virallisen laadintaprosessin jälkeen.

## 7.6 Tutkimuksen kriittinen tarkastelu

Tutkimuksen reliaabeliutta ja validiutta arvioitaessa on lähdettävä liikkeelle siitä, että tutkimuksen tuottamat havainnot, tapaustutkimusta edustaessaan, ovat käytännössä ainutlaatuisia. Tällöin vastaavaa asetelmaa ei ole välttämättä mahdollista täydellisesti toistaa, tai tuottaa täysin yhteneviä tuloksia muussa samankaltaisessa tutkimuskontekstissa. Edellä mainitun vuoksi tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnin lähtökohdat rakentuvat ennen kaikkea tutkijan kyvyille selostaa tutkimuksen toteuttaminen seikkaperäisesti vaihe vaiheelta, jättäen lukijalle lopullisen tulkinnan selitysten ja tulkintojen yhteensopivuudesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 232; Eskola & Suoranta 1998, 251.) Tutkimuksen tieteellistä uskottavuutta on pyritty parhaan mukaan vahvistamaan dokumentoimalla tutkimuksessa tehdyt perusvalinnat ja tutkimusprosessin kulku mahdollisimman seikkaperäisesti. Tutkimuksen luotettavuutta pyritään edelleen lisäämään erittelemällä seuraavaksi tutkijan tunnistamia, tutkimusasetelmaan sisältyviä varauksia.

Tutkimuksen keskeisenä rajoituksena on ensinnäkin mainittava tutkijan osallistuminen tutkimuskohteensa toimintaan työsuhteensa kautta. Tällaisessa tilanteessa tunnistetaan usein vaaraksi, ettei tutkija saa tutkimuskohteeseensa riittävää etäisyyttä ja tekee tulkintoja oman kokemuksensa eikä empiirisen aineiston pohjalta (Eskola & Suoranta 1998, 17). Kun tutkijalle muodostuu läheinen suhde tutkimuskohteeseensa, uhkana on analyysin kriittisen näkökulman liudentuminen. (Laine ym. 2007, 247). Edellä kuvatut riskit on tutkimuksessa tunnistettu, ja ne on pyritty tietoisesti välttämään useita eri lähestymistapoja ja tutkimusmenetelmiä hyödyntämällä. Toisaalta tutkija on valitsemallaan tutkimusasetelmalla pyrkinyt tietoisesti vastaamaan tutkimusalallaan vallitsevaan keskeiseen toimintatavalliseen uudistumistarpeeseen, joka painottaa strategiatutkimuksen toteuttamista tiiviissä yhteistyössä tutkimuskohteen toimijoiden kanssa (ks.

Johnson ym. 2003, 11). Tutkija onkin ollut onnellisessa asemassa päästessään tarkastelemaan tutkimuskohdettaan lähietäisyydeltä, mitä voidaan pitää johtamistutkimuksen alueella harvinaisena.

Tutkimuksen rajoituksena on syytä mainita myös se tosiasia, ettei tutkija päässyt kuulemaan kaupungin laajennetun johtoryhmän käymää keskustelua johtoryhmän varsinaisissa kokouksissa, joissa Tampere 2020 -projektin etenemistä säännöllisesti linjattiin. Näin ollen tutkimuksen tuottamasta tulkinnasta on voinut jäädä pois yksityiskohtia ja avauksia, jotka olisivat voineet selittää tarkemmin sekä toiminnan että johdon käsitysten muotoutumista sellaisiksi kuin ne tutkimuksessa näyttäytyivät. Lisäksi on syytä huomioda, ettei tutkija ollut mukana Tampere 2020 -projektin käynnistymisvaiheessa, joten kaikkia prosessin muotoutumista selittäviä tekijöitä ei todennäköisesti ole pystytty tutkimuksessa tuomaan esiin. Toisaalta kyseistä tietovajetta pyrittiin tietoisesti paikkaamaan hyödyntämällä kaupungin laajennetulle johtoryhmälle suunnattuja haastatteluja, joissa työskentelyn kulusta pyrittiin luomaan kokonaisnäkemystä juuri johdon itsensä sanoittamana. Myös Tampere 2020 -projektipäällikön haastattelulla oli edellä mainitun tietoisuuden kerryttämisessä keskeinen merkityksensä. Huomionarvoisena rajoituksena on niin ikään pidettävä tutkimuksessa hyödynnettyjen aineistonkeruumenetelmien osalta sitä, ettei tutkija haastatellut kaikkia johtoryhmän jäseniä, vaan otos jäi pieneksi suhteessa johtoryhmän kokonaisjäsenmäärään. Tutkimuksen tuottamat tulkinnat olisivat siis saattaneet muodostua hyvinkin erilaisiksi toisenlaisella haastatteluaineistolla.

Myös tutkimuksen ajallinen raja on ollut omiaan vaikuttamaan tutkimuksen tuloksiin: Esimerkiksi kaupunkitasoisten toiminnan painopisteiden merkitykset olisivat voineet avautua haastatelluille eri tavalla vaikkapa muutamaa kuukautta myöhemmin, kun painopisteiden toimeenpanotyö oli kunnolla käynnistynyt. Teoreettisessa tarkastelussa tutkimustapauksen ulkopuolelle rajautui strategisen kognition prosesseihin lukeutuva strateginen adaptaatio, joka kilpistyy strategian kirkastaminen - työskentelyn tuottamien kaupunkitasoisten toiminnan painopisteiden jalkauttamiseen. Tutkimuksen tuloksia tulkittaessa onkin hyvä muistaa, että tutkimus on edustanut pysäytyskuvaa yksittäisistä hetkistä osana laajempaa strategisen johtamisen kokonaisuutta, jonka jälkeen avautunut todellisuus on jatkanut muotoutumistaan tutkimuksen ulottumattomissa<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Tutkimuksen ulkopuolella kaupunkitasoisten toiminnan painopisteiden teemoja on muun muassa käsitelty kaupungin palvelualueiden yhteistyössä, ja painopisteitä on kuljetettu tiiviisti osana vuoden 2020 palvelu- ja vuosisuunnitelmien laadintaa. Painopisteisiin palataan vuonna 2020 keväällä, kun vuoden 2021 toiminnan ja talouden suunnittelun lähtökohtia lähdetään valmistelemaan.

## Lähteet

- Ackoff, R. L. (1970). *A Concept of Corporate Planning*. New York: Wiley.
- Adner, R. & Helfat, C. E. (2003). Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol. 24(10). 1011–1025.
- Airaksinen, J. (2009). *Hankala hallintouudistus*. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1397. Yhdyskuntatieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Ala-Mutka, J. (2008). *Strategiamalli*. Economica-sarja. Helsinki: Talentum.
- Alasuutari, P. (2001). *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, Vol. 39(1). 123–148.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1980). Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 1(2). 131–148.
- Ansoff, H. I., Declerck, R. P. & Hayes, R. L. (1976). *From Strategic Planning to Strategic Management*. London: Wiley cop.
- Anttila, P. (1996). *Tutkimisen taito ja tiedonhankinta: taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet*. Artefakta-sarja. Helsinki: Akatiimi.
- Anttiroiko, A-V. (1992). *Kunnallistieteellinen tutkimus, I osa*. Kunnallistieteen erityispiirteet. Raporttisarja 20/1992. Tampere: Tampereen yliopisto, kunnallistieteiden laitos.
- Anttiroiko, A-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryyänen, A. & Siitonen, P. (2007). *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet*. Kunnallistutkimuksia. Kokoomateos. Tampere: Tampere University Press.
- Argyris, C. (1976). Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21(3). 363–375.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *The Academy of Management Journal*, Vol. 47(4). 523–549.

- Balogun, J. & Johnson, F. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, Vol. 26(11). 1573–1601.
- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S. & Vaara, E. (2014). Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power. *Journal of Management Studies*, Vol. 51(2). 175–201.
- Bantel, K. A. & Jackson, S. E. (1989). Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference? *Strategic Management Journal*, Vol. 10(1). 107–124.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. United States: Harvard University Press.
- Baum, J. R. & Wally, S. (2003). Strategic Decision Speed and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 24(11). 1107–1129.
- Bower, J. L. (1970). *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Bowman, C. (1988). *Strategy in Practise*. London: Prentice Hall Europe.
- Brorström, S. (2017). The Paradoxes of City Strategy Practice: Why Some Issues Become Strategically Important and Others Do Not. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 33(4). 213–221.
- Bryson, J. M. (1988). A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations. *Long Range Planning*, Vol. 21(1). 73–81.
- Bryson, J. M. (2010). The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States. *Public Administration Review*, Vol. 70(1). 255–267.
- Bryson, J. M., Edwards, L. H. & Van Slyke, D. M. (2018). Getting Strategic about Strategic Planning Research. *Public Management Review*, Vol. 20(3). 317–339.
- Burgelman, R. A. (1983). A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *Academy of Management Review*, Vol. 8(1). 61–70.
- Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E. & Whittington, R. (2017). Strategy Processes and Practices: Dialogues and Intersections. *Strategic Management Journal*, Vol. 39(3). 531–558.
- Calabretta, G., Gemser, G. & Winjberg, N. M. (2017). The Interplay between Intuition and Rationality in Strategic Decision Making: A Paradox Perspective. *Organization Studies*, Vol. 38(3–4). 365–401.
- Cannon-Bowers, J. A. & Salas, E. (2001). Reflections on Shared Cognition. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22(2). 195–202.
- Chakravarthy, B. S. & Doz, Y. (1992). Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal. *Strategic Management Journal*, Vol. 13(1). 5–14.



- Chandler, A. D. Jr (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press.
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, Vol. 6(1). 1–22.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.
- Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, Vol. 9(2). 284–295.
- Dameron, S., Lê, J. K. & LeBaron, C. (2015). Materializing Strategy and Strategizing Materials: Why Matter Matters. *British Journal of Management*, Vol. 26(1). 1–12.
- Dean, J. W. & Sharfman, M. P. (1993). Procedural Rationality in the Strategic Decision-Making Process. *Journal of Management Studies*, Vol. 30(4). 587–610.
- Denhardt, R. B. (1985). Strategic Planning in State and Local Government. *State & Local Government Review*, Vol. 17(1). 174–179.
- Dodge, W. R. & Eadie, D. C. (1982). Strategic Planning: An Approach to Launching New Initiatives in an Era of Retrenchment [in Municipal Government]. *Management Information Service Report*, Vol. 14. 1–13.
- Dooley, R. S., Fryxell, G. E. (1999). Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams. *Academy of Management Journal*, Vol. 42(4). 389–402.
- Drucker, P. F. (1955). *The Practise of Management*. London: Heinemann.
- Dunford, R. & Jones, D. (2000). Narrative in Strategic Change. *Human Relations*, Vol. 53(9). 1207–1226.
- Dunleavy, P. & Hood, C. (1994). From Old Public Administration to New Public Management. *Public Money & Management*, Vol. 14(3). 9–16.
- Dutton, J. E., Fahey, L. & Narayanan, V. K. (1983). Toward Understanding Strategic Issue Diagnosis. *Strategic Management Journal*, Vol. 4(4). 307–323.
- Dutton, J. E. & Dunkan, R. B. (1987). The Creation of Momentum for Change through the Process of Strategic Issue Diagnosis. *Strategic Management Journal*, Vol. 8(3). 279–295.
- Dutton, J. E. & Jackson, S. E. (1987). Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action. *Academy of Management Review*, Vol. 2(1). 76–90.
- Eadie, D. C. (1983). Putting a Powerful Tool to Practical Use: The Application of Strategic Planning in the Public Sector. *Public Administration Review*, Vol. 43(5). 447–452.

- Eden, C. (1992). On the Nature of Cognitive Maps. *Journal of Management Studies*, Vol. 29(3). 261–265.
- Eggers, J. P. & Kaplan, S. (2009). Cognition and Renewal: Comparing CEO and Organizational Effects on Incumbent Adaptation to Technical Change. *Organization Science*, Vol. 20(2). 461–479.
- Einola, S. (2017). Making Sense of Strategic Decision Making. Teoksessa Kohtamäki, M. (toim.) *Real-Time Strategy and Business Intelligence: Digitizing Practices and Systems*. Palgrave Macmillan. 149–166.
- Einola, S. (2018). *The Interplay between the Sociomaterial, Cognitive and Paradox Views in the Field of Strategy as Practice: "How Can We Know What We Think until We See What We Do"*. Artikkeliväitöskirja. Acta Wasaensia, 402. Johtamisen yksikkö. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Eisenhardt, K. M. & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, Vol. 13(2). 17–37.
- Eisenhardt, K. M. & Santos, F. M. (2001). Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy? Teoksessa Pettigrew, A. Thomas, H. & Whittington, R. (toim.) *Handbook of Strategy and Management*. London: SAGE Publications Ltd. 139–164.
- Elbanna, S. (2006). Strategic Decision-Making: Process Perspectives. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 8(1). 1–20.
- Ensley, M. D. & Pearce, C. L. (2001). Shared Cognition in Top Management Teams: Implications for New Venture Performance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22(2). 145–160.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Fayol, H. (1916). *General and Industrial Management*. Paris: Institute of Electrical and Electronics Engineering.
- Feldman, M. S. & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, Vol. 22(5). 1240–1253.
- Fenton, C. & Langley, A. (2011). Strategy as Practice and the Narrative Turn. *Organization Studies*, Vol. 32(9). 1171–1196.
- Ferlie, E. & Ongaro, E. (2015). *Strategic Management in Public Services Organizations: Concepts, Schools and Contemporary Issues*. New York: Routledge.
- Finkelstein, S. & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. West's Strategic Management Series. St. Paul: West Publishing cop.

- Finkelstein, S., Hambrick, D. C. & Cannella, A. A. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. New York: Oxford University Press.
- Finlex (2019). Kuntalaki 10.4.2015/410. Haettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kuntalaki> 3.10.2019.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (2000). Building Strategy from the Middle: Reconceptualizing Strategy Process. *Reference and Research Book News*, Vol. 15(3). United States, Portland: Ringgold Inc.
- Futures Platform (2019). Haettu osoitteesta <https://www.futuresplatform.com/> 26.6.2019.
- Gary, M. S. & Woods, R. E. (2011). Mental Models, Decision Rules, and Performance Heterogeneity. *Strategic Management Journal*, Vol. 32(6). 569–594.
- Gavetti, G., Levinthal, D. & Ocasio, W. (2007). Perspective – Neo-Carnegie: The Carnegie School's Past, Present, and Reconstructing for the Future. *Organization Science*, Vol. 18(3). 523–536.
- Gavetti, G. (2012). Toward a Behavioral Theory of Strategy. *Organization Science*, Vol. 23(1). 267–285.
- Gephart, R. P. (1993). The Textual Approach: Risk and Blame in Disaster Sensemaking. *The Academy of Management Journal*, Vol. 36(6). 1465–1514.
- Gergen, K. (1994). *Realities and Relationships: Soundings in Social Construction*. Cambridge: Harvard University Press.
- Gioia, D.A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, Vol. 12(6). 433–448.
- Gioia, D. A. & Thomas, J. B. (1996). Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41(3). 370–403.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. (2010). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press.
- Golsorkhi, D. Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. (2015). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Second edition. Cambridge University Press.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, Vol. 91(3). 481–510.
- Grant, (2003). Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. *Strategic Management Journal*, Vol. 24(6). 491–517.
- Grönfors, M. & Vilkkä, H. (2011). *Laadullisen tutkimuksen kenttätutkimusmenetelmät*. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä.

- Gulick, L. & Urwick, L. (1937). *Notes on the Theory of Organization*. Institute of Public Administration. New York, NY: Columbia University.
- Habermas, J. (1991). *The Structural Transformation of the Public Sphere: An Inquiry into a Category of Bourgeois Society*. Cambridge (MA): MIT Press.
- Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J. & Figge, F. (2014). Cognitive Frames in Corporate Sustainability: Managerial Sensemaking with Paradoxical and Business Case Frames. *Academy of Management Review*, Vol. 39(4). 463–487.
- Hakari, K. (2007). *Tuore Tampere - luovasti uuteen. Tampereen kaupungin toimintamallin uudistus 2002 –*. Tietotuotanto ja laadunarviointi, A 1/2007. Tampere: Juvenes Print Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Hakari, K. (2013). *Uusi julkinen hallinta - kuntien hallinnonuudistusten kolmas aalto? Tutkimus Tampereen toimintamallista*. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1871. Johtamiskorkeakoulu. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, Vol. 9(2). 193–206.
- Haveri, A. (2006). Complexity in Local Government Change: Limits to Rational Reforming. *Public Management Review*, Vol. 8(1). 31–46.
- Haveri, A., Airaksinen, J. & Paananen, H. (2015). *Uuden sukupolven kuntajohtajat. Kuntajohtaminen, sen nykytila ja tulevaisuus nuorten kuntajohtajien näkökulmasta*. Acta 261. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Haveri, A. (2016). Kuntajohtaja on näköalapaikalla suomalaisessa yhteiskunnassa: Kuntajohtajan työn merkitys ja muutos. Teoksessa Monter, V. (toim.) *Manner-Suomen kuntajohtajat 2000–2015*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. 10–23.
- van der Heijden (2002). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Helfat, C.E. & Peteraf, M. A. (2015). Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol. 36(6). 831–850.
- Hermann, P. & Nadkarni, S. (2013). Managing Strategic Change: The Duality of CEO Personality. *Strategic Management Journal*, Vol. 35(9). 1318–1342.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hodkinson, G. P., Bown, N. J., Maule, A. J., Glaister, K. W. & Pearman, A. D. (1999). Breaking the Frame: An Analysis of Strategic Cognition and Decision Making Under Uncertainty. *Strategic Management Journal*, Vol. 20(10). 977–985.
- Hossain, D. M. (2012). Mixed Method Research: An Overview. *Postmodern Openings*, Vol. 3(4). 137–151.

- Houni, M., Nupponen, M. & Pakarinen, K. (2002). *Kuntien strategiatyön avaimet*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Iaquinto, A. L. & Fredrickson, J. W. (1997). Top Management Team Agreement about the Strategic Decision Process: A Test of Some of its Determinants and Consequences. *Strategic Management Journal*, Vol. 18(1). 63–75.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies*, Vol. 25(4). 529–560.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*. London: SAGE Publications Ltd.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective. *Human Relations*, Vol. 60(1). 5–27.
- Jarzabkowski, P. (2008). Shaping Strategy as a Structuration Process. *Academy of Management Journal*, Vol. 51(4). 621–650.
- Jarzabkowski, P. & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-Practice: A Review and Future Directions for the Field. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11(1). 69–95.
- Jarzabkowski, P. & Balogun, J. (2009). The Practice and Process of Delivering Integration through Strategic Planning. *Journal of Management Studies*, Vol. 46(8). 1255–1288.
- Jarzabkowski, P., Lê, J. K. & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to Competing Strategic Demands: How Organizing, Belonging, and Performing Paradoxes Coevolve. *Strategic Organization*, Vol. 11(3). 245–280.
- Johanson, J-E. (2009). Strategy Formation in Public Agencies. *Public Administration*, Vol. 87(4). 872–891.
- Johanson, J-E., Oulasvirta, L. & Vakkuri, J. (2011). Taloushallintotieteiden asema ja tulevaisuus - tapausesimerkinä Tampereen yliopisto. Teoksessa Virtanen, T., Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartalo J. & Vuori, J. (toim.) *Suomalainen hallinnon tutkimus – mistä, mitä, minne?* Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print. 140–164.
- Johanson, J-E., Oulasvirta, L. & Vakkuri, J. (2015). Valtion talouden strateginen ohjaus ja hallinta. Teoksessa Ilari Karppi (toim.) *Governance: hallinnan uusia ulottuvuuksia*. Tampereen yliopiston vuoden 2015 hallintotieteiden valintakokeen ennakkoinaisto. Tampere: Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu. 107–126.
- Johanson, J-E. & Vakkuri, J. (2017). *Governing Hybrid Organizations: Exploring Diversity of Institutional Life*. Abingdon: Routledge.
- Johanson, J-E. (2019). *Strategy Formation and Policy Making in Government*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Johnson, G. (1987). *Strategic Change and the Management Process*. Oxford: Blackwell.

- Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, Vol. 40(1). 3–22.
- Jäntti, A. (2017). Mihin kuntaa tarvitaan tulevaisuudessa? – Kunta elämisen edellytyksiä luovana itsehallinnollisena paikallisyhteisönä. Teoksessa Nyholm, I., Haveri, A., Majoinen, K. & Pekola-Sjöblom, M. (toim.) *Tulevaisuuden kunta*. Acta 264. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. 56–68.
- Järvenpää, E. (2006). Laadullinen tutkimus. SoberIT jatko-opintoseminaari 2.2.2006. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Helsinki University of Technology. Haettu osoitteesta <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf> 13.10.2019.
- Kahneman, D., Rosenfield, A. M., Gandhi, L. & Blaser, T. (2016). Noise: How to Overcome the High, Hidden Cost of Inconsistent Decision Making. *Harvard Business Review*, Vol. 94(10). 36–43.
- Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaplan, S. (2008). Framing Contests: Strategy Making Under Uncertainty. *Organization Science*, Vol. 19(5). 729–752.
- Kaplan, S., Murray, F. & Henderson, R. (2003). Discontinuities and Senior Management: Assessing the Role of Recognition in Pharmaceutical Firm Response to Biotechnology. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12(2). 203–233.
- Kaufman, R. (1992). *Strategic Planning Plus: An Organizational Guide*. New York: SAGE Publications Ltd.
- Kornberger, M. & Clegg, S. (2011). Strategy as Performative Practice: The Case of Sydney 2030. *Strategic Organization*, Vol. 9(2). 136–162.
- Kotter, J. P. (1982). What Effective General Managers Really Do? *Harvard Business Review*, Vol. 60(6). 156–167.
- Kuntalehti (2005). *Tampere pilotoi tulevaisuuden kunnan*. Kuntalehti 3/2005. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kurkinen-Supperi, A. (2016). *Kunnanjohtajan johtajasopimus, sen rooli ja merkitys kunnan johtamisessa*. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 2201. Johtamiskorkeakoulu. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kyösti, A., Airaksinen, J., Parkkinen, J. & Kolehmainen, J. (2017). *Legitimiteetti, arvot ja kapasiteetti: Rajapintojen hallinta kaupunkiseutujen ja uusien maakuntien välillä*. KAITSE-hanke, Kaupunkiseudut ja maakuntaitsehallinto. Väliraportti. Tampere: Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu.
- Kyösti, A., Parkkinen, J., Kolehmainen, J. & Koivisto, J. (2019). *Reformeista evoluutioon? Alue- ja paikallishallinnon uudistamisen tapa ja tulevaisuus*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Laamanen, E. (2008). *Kuntien yhdistymisen opas: strateginen muutos selvitysvaiheesta uuteen kuntaan*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

- Laamanen, E. & Nyholm, I. (2009). Muutoksen strategisen johtamisen haasteet kuntaliitoksissa ja kuntien yhteistyössä. Teoksessa Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. (toim.) *Haastava kuntajohtaminen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. 100–117.
- van der Laan, L. W. (2010). *Foresight Competence and the Strategic Thinking of Strategy-Level Leaders*. Doctor of Philosophy Thesis. School of Management and Marketing. Faculty of Business. Saatavana: [https://eprints.usq.edu.au/9385/2/van\\_der\\_Laan\\_2010\\_whole.pdf](https://eprints.usq.edu.au/9385/2/van_der_Laan_2010_whole.pdf).
- Laine, T. (2001). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus. 29–51.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus.
- Laine, P-M. (2010). *Toimijuus strategiakäytännöissä: Diskurssi- ja käytäntöteoreettisia avauksia*. Akateeminen väitöskirja. Sarja A–1:2010. Turun kauppakorkeakoulu. Turku: Uniprint.
- Lane, J-E. (2000). *New Public Management: An Introduction*. London: Routledge.
- Laureiro-Martinez, D. (2014). Cognitive Control Capabilities, Routinization Propensity, and Decision-Making Performance. *Organization Science*, Vol. 25(4). 1111–1133.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12(1). 1–47.
- Lehtimäki, H. (1999). Strategia-asiantuntijuus kaupunkien johtamisessa – avauksia vastakkainasettelun purkamiseksi. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 18(4). 286–300.
- Lehtimäki, H. (2000). *Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista*. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis, 746. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Lehtimäki, H. & Kujala, J. (2017). Trust and Continuous Sensemaking: Case Study on Internal Dynamics in an Industrial Company. *International Journal of Human Resources Development and Management*, Vol. 17(3–4). 301–314.
- Leinonen, J. (2012). ”Monelta suunnalta on suitsia suussa, mutta niiden kanssa on eletävä”. *Johtamisen liikkumavara kunnanjohtajan silmin*. Acta-väitöskirja nro 232. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *Academy of Management Review*, Vol. 25(4). 760–776.
- Lindblom, C. E. (1959). The Science of “Muddling Through”. *Public Administration Review*, Vol. 19(2). 79–88.
- Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal*, Vol 48(1). 21–49.

- Makridakis, S. G. (1990). *Forecasting, Planning, and Strategy for the 21st Century*. New York: The Free Press.
- Mansukoski, S. (2007). *Käytännön johtoryhmyöskentely*. Helsinki: Talentum.
- Mantere, S. (2013). What is Organizational Strategy? A Language-Based View. *Journal of Management Studies*, Vol. 50(8). 1408–1426.
- Mason, R. O. & Mitroff, I. I. (1981). *Challenging Strategic Planning Assumptions: Theory, Cases, and Techniques*. New York: Wiley cop.
- Mazutis, D. & Slawinski, N. (2008). Leading Organizational Learning through Authentic Dialogue. *Management Learning*, Vol. 39(4). 437–456.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, Vol. 83(2). 340–363.
- Miettinen, T., Pulkkinen, S. & Taipale, J. (2010). *Fenomenologian ydinkysymyksiä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. 2. painos. California: Sage.
- Mintzberg, H. (1968). *The Manager at Work: Determining His Activities, Roles, and Programs by Structured Observation*. Ph. D. Thesis. Massachusetts Institute of Technology, Alfred P. Sloan School of Management.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Vol. 6(3). 257–272.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. The Theory of Management Policy Series. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. & Théorêt, A. (1976). The Structure of “Unstructured” Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21(2). 246–275.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, Vol. 24(9). 934–948.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. & Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*, Vol. 40(3). 21–30.
- Mintzberg, H. (1994a). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, Vol. 72(1). 107–114.
- Mintzberg, H. (1994b). Rethinking Strategic-Planning: 1. Pitfalls and Fallacies. *Long Range Planning*, Vol. 27(3). 12–21.



- Mintzberg, H. (1994c). Rethinking Strategic-Planning: 2. New Roles for Planners. *Long Range Planning*, Vol. 27(3). 22–30.
- Mintzberg, H. (1994d). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Nadkarni, S. & Barr, P. S. (2008). Environmental Context, Managerial Cognition, and Strategic Action: An Integrated View. *Strategic Management Journal*, Vol. 29(13). 1395–1427.
- Nadkarni, S. & Narayanan, V. K. (2007). Strategic Schemas, Strategic Flexibility, and Firm Performance: The Moderating Role of Industry Clockspeed. *Strategic Management Journal*, Vol. 28(3). 243–270.
- Narayanan, V. K., Zane, L. J. & Kemmerer, B. (2011). The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review. *Journal of Management*, Vol. 37(1). 305–351.
- Niiranen, V. & Lammintakanen, J. (2011). Hallintotieteen rajapinnoilla - sosiaalihalintotieteen ja terveyshallintotieteen tutkimuksen alan ja kohteen näkökulmia. Teoksessa Virtanen, T., Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartalo J. & Vuori, J. (toim.) *Suomalainen hallinnon tutkimus – mistä, mitä, minne?* Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print. 113–139.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, Vol. 5(1). 14–37.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. & Katsuhiko, U. (1996). *A Theory of Organizational Knowledge Creation*. *International Journal of Technology Management*, Vol. 11(7–8). 833–845.
- Normann, R. (1971). Organizational Innovativeness: Product Variation and Reorientation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16(2). 203–215.
- Nutt, P. C. (1984). Types of Organizational Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29(3). 414–450.
- Nutt, P. C. & Backoff, R. W. (1995). Strategy for Public and Third-Sector Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 5(2). 189–211.
- Näsi, J., Ahola, E., Danielsson, L. & Haukka, S. (1987). *Liikkeenjohdon viisastenkivet*. Espoo: Weilin + Göös.
- Nyholm, I. (2008). *Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana: Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta*. Akateeminen väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 705. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Ocasio, W., Laamanen, T. & Vaara, E. (2018). Communication and Attention Dynamics: An Attention-Based View of Strategic Change. *Strategic Management Journal*, Vol. 39(1). 155–167.
- Oiva, A. (2007). *Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius: Kahden johtamismallin testaus*. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Ouluensis C273. Teknillinen tiedekunta, tuotantotalouden osasto. Oulu: Oulun yliopisto.

- Olsen, J. B. & Eadie, D. C. (1982). *The Game Plan: Governance with Foresight*. Washington, DC: Council of State Planning Agencies.
- Olson, B. J., Parayitam, S. & Bao, Y. (2007). Strategic Decision Making: The Effects of Cognitive Diversity, Conflict, and Trust on Decision Outcomes. *Journal of Management* 33(2). 196–222.
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, Vol. 8(3). 377–387.
- Oxford Dictionaries (2019). Haettu osoitteesta <https://www.lexico.com/en/definition/cognition> 9.10.2019.
- Papadakis, V. M., Lioukas, S. & Chambers, D. (1998). Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context. *Strategic Management Journal*, Vol. 19(2). 115–147.
- Parayitam, S. & Papenhausen, C. (2018). Strategic Decision-Making: The Effects of Cooperative Conflict Management, Agreement-Seeking Behavior and Competence-Based Trust on Decision Outcomes. *Management Research Review*, Vol. 41(1). 2–28.
- Parkkinen, J., Haveri, A. & Airaksinen, J. (2017). *Yhdistävä johtajuus. Tutkimus kuntajohtajien osaamistarpeiden muutoksesta*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Pekonen, K. (1995). *Kohti uutta hallinta-ajattelua julkisessa hallinnossa?* Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Painatuskeskus.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Pettigrew, A. & Whipp, R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Pettigrew, A. (1992). The Character and Significance of Strategy Process Research. *Strategic Management Journal*, Vol. 13(2). 5–16.
- Poister, T. H. & Streib, G. (2005). Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. *Public Administration Review*, Vol. 65(1). 45–56.
- Poister, T. H. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*, Vol. 70(1). 246–254.
- Poister, T.H., Edwards, L. H., Pasha, O. Q. & Edwards, J. (2013). Strategy Formulation and Performance: Evidence from Local Public Transit Agencies. *Public Performance & Management Review*, Vol. 36(4). 585–615.
- Porac, J., Ventresca, M. & Mishina, Y. (2002). Interorganizational Cognition and Interpretation. Teoksessa Joel Baum (toim.) *Companion to Organizations*. Oxford, UK: Blackwell. 579–598.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K. & Bettis, R. A. (1996). The Dominant Logic: a New Linkage between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 7(6). 485–501.
- Pälli, P. (2009). Strategia merkitysneuvotteluna: Strategianeuvottelun ja -tekstin vuorovaikutuksesta. *Puhe ja kieli*, Vol. 29(2). 75–88.
- Quinn, J. B. (1980). Managing Strategic Change. *Sloan Management Review*, Vol. 21(4). 3–20.
- Quinn, J. B. (1982). Managing Strategies Incrementally. *Omega*, Vol. 10(6). 613–627.
- Quinn, J. B. (1989). Strategic Change: “Logical Incrementalism.” *Sloan Management Review*, Vol. 20(1). 45–60.
- Rajala, T. & Laihonen, H. (2019). Managerial Choices in Orchestrating Dialogic Performance Management. *Baltic Journal of Management*, Vol. 14(1). 141–157.
- Rannisto, P-H. (2005). *Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus Seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina toimijoina*. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1072. Yhdyskuntatieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Rannisto, P-H., Nyholm, I. & Stenvall, J. (2011). Moniääninen johtaminen ja kokonaisuuden hallinta. Teoksessa Rannisto, P-H., Stenvall, J. & Juusenaho, R. (toim.) *Enemmän kuin osiensa summa. Sopimusohjaus ja moniääninen johtaminen Tampereella*. Konsernihallinnon talous- ja strategiaryhmä. Tietotuotanto ja laadunarviointi, A 13. Tampere: Juvenes Print Tampereen Yliopistopaino Oy. 75–101.
- Rannisto, P-H. (2017). Kunnan strateginen johtaminen ja uusi kuntalaki. Teoksessa Mutanen, J., Ryynänen, A., Uoti, A., Ikola-Norrbacka, R., Nyholm, I., Kitkiöjoki, M., Forss, M., Räikkä, J., Rannisto, P-H., Aarrevaara, T., Suikkanen, P., Vilkkö, A., Sauri, P., Vaahtio, E-L. & Kolbe, L. (toim.) *Luottamushenkilön käsikirja 2017*. Kuopio: UNIPress. 131–151.
- Rastas, A. (2010). Haastatteluaineistojen monet tehtävät etnografisessa tutkimuksessa. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino. 9–36.
- Reitzig, M. & Sorenson, O. (2013). Biases in the Selection Stage of Bottom-Up Strategy Formulation. *Strategic Management Journal*, Vol. 34(7). 782–799.
- Rouleau, L. & Balogun, J. (2011). Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, Vol. 48(5). 953–983.
- Ryynänen, A. (2001). *Kuntayhteisön johtaminen*. Kunnallisanalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 28. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2009). *Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV*. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja. Tampereen yliopisto. Saatavana: <https://www.fsd.uta.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>.
- Santalainen, T. & Huttunen, P. (1993). *Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa*. Ekonomiasarja. Espoo: Weilin + Göös.
- Sallinen, S. & Vainionpää, A. (2015). *Uuden kuntalain merkitys kunnan johtamisjärjestelmän kehittämiseen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Schwenk, C. R. (1989). Linking Cognitive, Organizational and Political Factors in Explaining Strategic Change. *Journal of Management Studies*, Vol. 26(2). 177–187.
- Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books cop.
- Seidl, D. (2007). General Strategy Concepts and the Ecology of Strategy Discourses: A Systemic-Discursive Perspective. *Organization Studies*, Vol. 28(2). 197–218.
- Seidl, D. & Whittington, R. (2014). Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies. *Organization Studies*, Vol. 35(10). 1407–1421.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row cop.
- Schatzki, T. R., Knorr-Cetina, K. & Savigny, Eike von (2001). *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London: Routledge.
- Schütz, A. (1967). *The Phenomenology of the Social World*. Evanston, IL: Northwestern University Press.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Shrivastava, P. (1986). Is Strategic Management Ideological? *Journal of Management*, Vol. 12(3). 363–377.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Macmillan cop.
- Sinisalmi, M. (2003). *Rationaalisesta suunnittelusta strategiseen johtamiseen: Tapaustutkimus toiminta-ajatuksen ja kestävän kehityksen periaatteen toimeenpanosta Porissa*. Acta-väitöskirjasarja nro 4. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Sloan, A. P. (1963). *My Years with General Motors*. Garden City, New York: Doubleday & Company Inc.
- Smith, W. K. & Tushman, M. L. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organizational Science*, Vol. 16(5). 453–562.

- Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, Vol. 36(2). 381–403.
- Sorkin, D., Ferris, N. & Hudak, J. (1984). *Strategies for Cities and Counties: A Strategic Planning Guide*. Washington, DC: Public Technology, Inc.
- Sotarauta, M., Linnamaa, R. & Suvinen, N. (2003). *Tulkitseva kehittäminen ja luovat kaupungit: Arvio Tampereen mahdollistavasta mallista ja osaamiskeskusohjelmasta*. Tampere: Tampereen yliopisto, alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö.
- Sotarauta, M. (1996). *Kohti epäselvyyden hallintaa: Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana*. Akateeminen väitöskirja. Taloudellis-hallinnollinen tiedekunta. Acta Futura Fennica No 6. Tampere: Finn publishers.
- Spee, A. P. & Jarzabkowski, P. (2011). Strategic Planning as Communicative Process. *Organization Studies*, Vol. 32(9). 1217–1245.
- Steiner, G. A. (1969). *Top Management Planning*. London: MacMillan.
- Stenvall, J. & Airaksinen, J. (2009). *Manse mallillaan – Tampereen mallin arviointi ja palveluinnovaatiot*. Acta nro 211. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Stenvall, J. & Majoinen, K. (2017). *Välitilan johtaminen kunnissa*. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja nro 5. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Strandman, Kristiina. (2009). ”Se vain ilmestyi” – Vuorovaikutukseen perustuva viestintä kuntaorganisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 49. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Stubbart, C. I. (1989). Managerial Cognition: A Missing Link in Strategic Management Research. *Journal of Management Studies*, Vol. 26(4). 325–347.
- Suikki, S. & Perttula, J. (2000). Iäkkäiden naisten koettu hyvinvointi - fenomenologis-hermeneuttinen näkökulma. *Gerontologia*, Vol. 14(4). 241–251.
- Tampereen kaupunki (2019). Konsernihallinnon palvelu- ja vuosisuunnitelma 2019. Tampere esityslistat ja pöytäkirjat. Haettu osoitteesta [http://tampere.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Kaupunginhallitus/Kokous\\_17122018/Konsernihallinnon\\_palvelu\\_ja\\_vuosisuunni\(67925\)26.10.2019](http://tampere.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Kaupunginhallitus/Kokous_17122018/Konsernihallinnon_palvelu_ja_vuosisuunni(67925)26.10.2019).
- Tampereen kaupunki (2019). Konsernihallinnon toimintasääntö 1.2.2019 alkaen. Haettu osoitteesta [https://www.tampere.fi/tiedostot/k/5vHoDFKeT/Konsernihallinnon\\_toimintasaanto.pdf](https://www.tampere.fi/tiedostot/k/5vHoDFKeT/Konsernihallinnon_toimintasaanto.pdf) 31.10.2019.
- Tampereen kaupunki (2019). Tampereen strategia 2030. Haettu osoitteesta [https://www.tampere.fi/tiedostot/s/gMnFtUzmF/Tampereen\\_strategia\\_2030.pdf](https://www.tampere.fi/tiedostot/s/gMnFtUzmF/Tampereen_strategia_2030.pdf) 31.10.2019.
- Tamperelainen (2017). Kolumni: Tampereen strategia. Paikalliset, 30.8.2017 08.00. Haettu osoitteesta <https://www.tamperelainen.fi/artikkeli/554558-kolumni-tampereen-strategia> 13.11.2019.

- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Thomas, J. B., Clark, S. M. & Gioia, D. A. (1993). Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes. *The Academy of Management Journal*, Vol. 36(2). 239–270.
- Thomas, H. & Porac, J. F. (2002). Managing Cognition and Strategy: Issues, Trends and Future Directions. Teoksessa Pettigrew, A., Thomas, H. & Whittington, R. (toim.) *Handbook of Strategy and Management*. London: SAGE Publications Ltd. 165–181.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5., uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Uoti, A. & Heikkilä, L. (2019). Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi muuttuvan kunnallisen itsehallinnon kontekstissa. *Focus Localis*, Vol. 2/2019 (painossa).
- Vaara, E. & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, Vol. 6(1). 1–52.
- Vartiainen, P. & Raisio, H. (2011). Hallintotiede uuden ajan kynnyksellä - näkökulmana kompleksisuusajattelu. Teoksessa Virtanen, T., Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartalo J. & Vuori, J. (toim.) *Suomalainen hallinnon tutkimus – mistä, mitä, minne?* Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print. 388–412.
- Venkantraman, N. & Camillus, J. C. (1984). Exploring the Concept of “Fit” in Strategic Management. *Academy of Management Review*, Vol. 9(3). 513–525.
- Virtanen, T. (2011). Hallintotiede tieteenä - hallinnollisen toiminnan näkökulma omalajisen tieteen perustana. Teoksessa Virtanen, T., Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartalo J. & Vuori, J. (toim.) *Suomalainen hallinnon tutkimus – mistä, mitä, minne?* Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print. 324–370.
- Vuori, J. & Vainio, T. (1992). *Fenomenologia, eksistentialismi ja dekonstruktio: vaihtoehtoja hallinnon ja markkinoinnin tutkimuslähestymistavoiksi*. Working Papers-sarja. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Second edition. New York: Reading: McGraw-Hill, Random House; Addison-Wesley cop.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Whittington, R. (1993). *What Is Strategy - And Does It Matter?* London: Routledge.
- Whittington, R. (1996). Strategy as Practise. *Long Range Planning*, Vol. 29(5). 731–735.

- Whittington, R. (1996). *What Is Strategy - And Does It Matter?* London: International Thomson Business Press.
- Whittington, R. (2003). The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. *Strategic Organization*, Vol. 1(1). 117–125.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, Vol. 27(5). 613–634.
- Wolf, C. & Floyd, S. W. (2017). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, Vol. 43(6). 1–35.
- Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S.W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, Vol. 34(6). 1190–1221.
- Wright, R. P. (2004). Top Managers' Strategic Cognitions of the Strategy Making Process: Differences between High and Low Performing Firms. *Journal of General Management*, Vol. 30(1). 61–78.

# Liitteet

## LIITE 1. Haastattelurunko

### 1. Tampereen strategia

- Millaisen perustan Tampereen strategia mielestäsi tarjoaa kaupungin strategiselle johtamiselle?
- Millaisia ydinviestejä tai -kärkiä strategiaan sisältyy?
  - Millaisia viestejä strategia tarjoaa henkilöstölle?
- Miten jäsentäisit strategian sisällöllistä laajuutta? Koetko tarvetta strategisten viestien terävöittämiselle?
- Miten jäsentäisit strategiaa ja sen mahdollistamaa liikkumavaraa valintojen tekemisen näkökulmasta?

### 2. Strategian kirkastaminen

- Miten kuvailisit strategian kirkastamisen prosessia yleisellä tasolla? Mistä strategian kirkastamisessa on mielestäsi ollut kysymys?
  - Miten kuvailisit strategian kirkastamisen taustalla olleita tarpeita?
  - Miten näihin tarpeisiin on mielestäsi onnistuttu vastaamaan?
- Koetko, että strategian kirkastamisen jatkotyöskentelylle olisi tarvetta?
  - Jos kyllä, millaisissa teemoissa?

### 3. Kaupunkitasoiset toiminnan painopisteet

- Miten kaupunkitasoisten toiminnan painopisteiden valinnassa mielestäsi onnistuttiin?
- Millaista ohjausvaikutusta kaupunkitasoisilla toiminnan painopisteillä tavoitellaan?
  - Miten jäsentäisit nousevien teemojen merkitystä suhteessa edellisiin?
- Miten kaupunkitasoiset toiminnan painopisteet palvelevat toiminnan ja talouden tulevien vuosien suunnittelutyötä?
- Millaista tekemistä painopisteiden toiminnallistaminen käytännössä edellyttää?

### 4. Tulevaisuusfoorumit ja laajennetun johtoryhmän työskentely

- Miten tulevaisuusfoorumit konseptina mielestäsi palvelevat kaupungin laajennetun johtoryhmän [tai ylimmän johdon] strategista keskustelua?
- Miten jäsentäisit tulevaisuusfoorumien ja laajennetun johtoryhmän kuukausittaisen työskentelyn välistä suhdetta?
  - Millainen työskentelyprosessi olisi mielestäsi jatkossa tarkoituksenmukainen?
- Millaista strategista keskustelua johtoryhmän tulisi kuluvan vuoden aikana erityisesti käydä? Mitkä ovat keskustelun kärkiteemat?
- Millaiset foorumit olisivat tähän mielestäsi tarkoituksenmukaisia?
- Millaisia vahvuuksia tunnistat johtoryhmän strategiselle työskentelylle tällä hetkellä? Entä kehittämistarpeita?

### 5. Tulevaisuuden ennakoiminen ja toimintaympäristön analysoiminen



- Millaiset tulevaisuuden ennakointivalmiudet Tampereella mielestäsi on?
- Millainen on kokemuksesi Futures Platform -työkalusta tulevaisuuden ennakkoinnin ja johtamisen välineenä?
  - Millaisena koet työkalun sovellettavuuden jatkossa?
- Miten jäsennät ilmiöpohjaista työskentelyä toiminnan suunnittelussa?
- Millaisilla toiminnan osa-alueilla tulevaisuuden ennakointivalmiuksia olisi mielestäsi tarpeen erityisesti vahvistaa?
- Millaisella työskentelyprosessilla toimintaympäristön analysointia olisi mielestäsi tarpeen jatkossa toteuttaa?

# TAMPEREEN STRATEGIA 2030

